

**Plan exportador Inspira Group S.A.S.**

**Natalia Andrea Rincón González**

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración - MBA**

**Medellín**

**2020**

**Plan exportador Inspira Group S.A.S.**

**Natalia Andrea Rincón González**

Trabajo de grado presentado como requisito final para optar al título de  
Magíster en Administración

Asesora temática: María Alexandra Guerra Aranguren

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración - MBA**

**Medellín**

**2020**

## Contenido

1. Introducción .....	9
2. Diagnóstico de internacionalización .....	11
2.1. Condiciones de la compañía .....	11
2.1.1 Antecedentes de la organización .....	11
2.1.2 Alineación estratégica con la internacionalización .....	12
2.1.3 Proceso de comercialización .....	12
2.1.4 Proceso de calidad .....	13
2.1.5 Política de ventas .....	14
2.2 Condiciones de producto .....	14
2.2.1 Selección de producto con potencial de exportación .....	15
2.2.2 Posición arancelaria .....	16
2.3. Condiciones de exportaciones .....	17
2.3.1 Colombia.....	17
2.3.2 Requisitos para la exportación .....	19
2.3.3 Compañía.....	20
2.3.4 Productos .....	21
2.4. Condiciones de mercado .....	22
2.4.1 Colombia .....	22
2.4.2 Mercado internacional .....	22
3. Selección de mercado .....	23
3.1 Identificación de mercados .....	23
3.2. Selección de mercado objetivo .....	24
3.2.1 Riesgo político .....	25
3.2.2 Riesgo económico .....	28
3.2.3 Situación social .....	32
3.2.4 Riesgo de tipo de cambio, inflación .....	35
3.2.5. Potencial del tamaño del mercado.....	37
3.2.6 Entorno legal y regulatorio.....	39
3.2.7 Entorno cultural .....	42
3.2.8 Presencia de distribuidores o intermediarios .....	45
3.2.9 Selección de mercado .....	48

3.2.10 Talento humano: salarios, nivel educativo, índice de desempleo.....	50
3.2.11 Infraestructura del país .....	52
4. Análisis del producto en el mercado seleccionado .....	53
4.1. Aranceles, preferencias arancelarias .....	53
4.2. Barreras no arancelarias .....	53
4.3. Segmentación y nicho de mercado .....	55
4.4. Competencia.....	56
4.5. Logística de la exportación .....	58
4.6. Costeo del producto para la exportación.....	59
4.7. Canales de distribución y comercialización .....	62
4.8. Aproximación a la estrategia de precio .....	63
4.9. Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción .....	65
5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción .....	68
5.1. Objetivos .....	68
5.2. Matriz DOFA y estrategias .....	68
5.3. Plan de acción del plan exportador.....	70
5.4. Cronograma de actividades para el plan exportador.....	71
5.5. Conclusiones del plan exportador.....	72
6. Lecciones aprendidas .....	73
6.1. Desde la óptica del mercado .....	73
6.2. Desde la óptica de la organización .....	74
6.3. Desde la óptica de la intervención .....	74
Referencias .....	76
Anexos .....	84

## Lista de figuras

Figura 1. Logo INSPIRA COFFE .....	11
Figura 2. Proceso de comercialización de Inspira .....	13
Figura 3. Exportaciones de café verde en miles de dólares FOB colombiano 2013- 2018	18
Figura 4. Exportaciones de café verde en toneladas métricas colombiano 2013- 2018 ...	18
Figura 5. Principales destinos de exportación de café desde Colombia .....	19
Figura 6. Mapa de riesgo político general .....	266
Figura 7. Mapa de riesgo económico general .....	29
Figura 8. Poder adquisitivo, PIB per cápita, PPA. Finlandia, Corea del Sur y China .....	30
Figura 9. Inflación de República de Corea del Sur .....	35
Figura 10. Inflación de Finlandia .....	36
Figura 11. Inflación de China .....	37
Figura 12. Mercados con potencial de exportación de café desde Colombia .....	38
Figura 13. Comparación de países .....	42
Figura 14. Canales de distribución de café en Corea del Sur.....	46
Figura 15. Canales de distribución de café en Finlandia .....	47
Figura 16. Canales de distribución de café en China .....	48
Figura 17. Salarios medio en Finlandia 2010-2018 .....	50
Figura 18. Distribución de la población por edades.....	55
Figura 19. Gasto de consumo por categoría .....	56
Figura 20. Compañías de café en Finlandia.....	57
Figura 21. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos de Colombia a Finlandia.	58
Figura 22. Rutas aéreas Colombia-Finlandia .....	59
Figura 23. Retail en Finlandia .....	62
Figura 24. Supermercados e hipermercados en Finlandia .....	63
Figura 25. Construcción propia con información de Federación Nacional de Cafeteros...	64
Figura 26. Hoja de ruta para acceder a Finlandia .....	70

## **Listas de tablas**

Tabla 1. Portafolio de productos de café verde especial .....	15
Tabla 2. Portafolio de productos de café verde .....	15
Tabla 3. Cruce de mercados, tendencias y aranceles.....	23
Tabla 4. Cruce de mercados, tendencias y aranceles.....	24
Tabla 5. Variación del Euro (referencia USD).....	36
Tabla 6. Variación del Yuan (referencia USD).....	37
Tabla 7. Requisitos de importación de la subpartida arancelaria 090111 en Finlandia. (Clasificación Internacional de Medidas No Arancelarias, UNCTAD).....	40
Tabla 8. Requisitos de importación de la subpartida arancelaria 090111 en China.....	41
Tabla 9. Resultados de la matriz de selección de mercados.....	49
Tabla 10. Desempleo en Finlandia.....	51
Tabla 11. Barreras no arancelarias .....	54
Tabla 12. Población Finlandia.....	55
Tabla 13. Costeo de exportación de la mercancía vía marítima.....	61
Tabla 14. Matriz DOFA .....	68
Tabla 15. Cronograma plan exportador .....	71

## **Resumen**

El siguiente trabajo establece una guía práctica para la exportación de café verde para la empresa Inspira Group S.A.S, basada en un diagnóstico de internacionalización, donde se evalúan condiciones de la compañía para exportar, las condiciones del producto y de mercadeo, especialmente en lo que a tendencias de consumo de café se refiere. También se realiza una evaluación y selección de posibles mercados para introducir el producto en mención, mediante la evaluación de riesgos políticos, económicos y sociales, al igual que el análisis de las condiciones del entorno cultural y de mercado. Posteriormente, se realiza un análisis del producto, específicamente en el mercado seleccionado, en el que se revisan partidas arancelarias, barreras no arancelarias, segmentación y nicho de mercado, se revisa la competencia en el país de destino, lo concerniente a la logística de exportación, costeo de producto, canales de distribución y comercialización. Se establece una aproximación a la estrategia de precio, estrategia de comunicación y comercialización del producto. Finalmente, se realiza un diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción, así como las lecciones aprendidas desde la óptica de mercado, del proceso y de la organización en el proceso del plan exportador.

**Palabras claves:** Plan exportador, Internacionalización, Café verde, Tendencias de café.

## **Abstract**

The following work establishes a practical guide for the export of green coffee for the company Inspira Group SAS, based on a diagnosis of internationalization, where the conditions of the company to export, the conditions of the product and marketing are evaluated, especially in what they refer to coffee consumption trends. An evaluation and selection of possible markets is also carried out to introduce the product in the market, by evaluating the political, economic and social criteria, as well as the analysis of the conditions of the cultural and market environment. Subsequently, an analysis of the product is carried out, specific to the selected market, in which tariff items, non-tariff barriers, segmentation and market niche are reviewed, competition in the destination country is reviewed, regarding export logistics, product costing, distribution channels and downloads. An approach to the pricing strategy, communication strategy and product listings is established. Finally, a design of strategies, recommendations and action plan is carried out, as well as the lessons learned from the market, process and organization perspective in the export plan process.

**Key words:** Export plan, Internationalization, Green coffee, Coffee trends.



## 1. Introducción

De origen africano, el café data del año 1450. Su expansión se da gracias a los árabes, quienes llevan la cultura del café a Estambul, abriendo los primeros *coffehouse*<sup>1</sup> para 1554. Se instala en el viejo continente entre 1600-1700 y finalmente llega a Colombia en 1850, aprovechando la expansión de la economía global (Dinero, 2017). Conocido como un país cafetero, Colombia ofrece una rica y amplia diversidad de sabores, debido a múltiples factores geográficos, climáticos, y de procesos que entran en juego a lo largo de toda la cadena de producción del café, desde el cultivo hasta la taza (Federación Nacional de Cafeteros, FNC, s.f.-a).

Para 1927, los cafeteros colombianos se unieron con el fin de crear una organización que los representara nacional e internacionalmente, y que velara por su bienestar y el mejoramiento de su calidad de vida: así nació la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), considerada hoy como una de las ONG rurales más grandes del mundo (FNC, s.f.-b).

De tradición cafetera, Colombia ha sido un país reconocido internacionalmente, no solo por ser uno de los mayores productores y exportadores, sino también por su excelente calidad y el sabor del café producido (Buencafe, 2018). Para 2019, Colombia fue el tercer exportador de café, luego de Brasil y Vietnam (Trade Map, 2019d). Sin embargo, de acuerdo con el Dane, para ese mismo año toda la actividad de exportación disminuyó en 5,7% en relación con diciembre de 2018; este resultado se explicó principalmente por la caída de 11,1% en las ventas externas del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas (Portafolio, 2020).

Y es que llegar a un mercado internacional se convierte en un reto, especialmente para las pequeñas empresas o Pymes<sup>2</sup>. De acuerdo con *El Tiempo*, el mayor desafío de las pequeñas y medianas empresas es la competitividad, ya que estas no generan procesos o estrategias para estar a la altura de los mercados, tienen pocas

---

<sup>1</sup> Hace referencia a las tiendas de café o cafeterías.

<sup>2</sup> Nombre técnico para referir a las pequeñas empresas.

posibilidades de crecimiento o supervivencia en el país (El Tiempo, 2019). Agrega también, que según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80% del empleo del país y el 90% del sector productivo nacional (El Tiempo, 2019). Por su parte, Fintech afirma que en la actualidad, Colombia tiene 2.540.953 mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, que producen el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional (Fintech, 2019).

De acuerdo con la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), en Antioquia existen 17.668 Pymes con activos por cerca de \$48 billones, las cuales representan el 9,7% del total de empresas de la región, y el 9% de sus activos (ANIF, 2018). Con 12,8% de participación, Antioquia es el departamento con mayor exportación del país (El Nuevo Siglo, 2017).

Con el propósito de fortalecer la industria antioqueña y acompañar a las pequeñas y medianas empresas en los procesos de exportación, la gobernación de Antioquia, la alcaldía de Medellín, el Ministerio de Comercio, la Cámara de Comercio de Medellín y ProColombia, entre otras 20 entidades, con el apoyo de la Universidad EAFIT, han conformado el grupo “Antioquia Exporta Más”, con el que esperan poder consolidar esfuerzos para fortalecer las exportaciones de la región (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.).

De acuerdo con lo anterior y por medio de “Antioquia Exporta Más”, en conjunto con la Universidad EAFIT, se espera apoyar a la empresa Inspira Coffee S.A.S en la evaluación y el establecimiento de metodología de exportación, mediante un Plan exportador; herramienta que permite establecer las estrategias a desarrollar como empresa, para ingresar a nuevos mercados internacionales.

## **2. Diagnóstico de internacionalización**

### **2.1. Condiciones de la compañía**

#### **2.1.1 Antecedentes de la organización**

Inspira Group S.A.S es una comercializadora colombiana de café verde y tostado, creada en el año 2015, con el objetivo de facilitar a sus clientes la búsqueda, selección y suministro de granos de café Premium, a través del comercio directo con las fincas caficultoras en Colombia.

**Figura 1.** Logo INSPIRA COFFE



Fuente: (Inspira coffee, 2019).

Fundada por un equipo de profesionales de diferentes áreas, Inspira Group S.A.S, por medio de su marca Inspira Coffee, se diferencia por ofrecer café cultivado de forma sostenible y cuidadosamente cosechado, para mantener el balance correcto de acidez y sutiles notas de sabor (Coffee, 2019). Esta pyme busca generar formas de ingreso en áreas de posconflicto, con un alto grado de compromiso por medir el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), referentes a la reducción de la pobreza, igualdad de género y medio ambiente, entre otros aspectos.

Inspira Group ha realizado exportaciones en ocasiones pasadas y cuenta con un personal capacitado y competente en la selección de café. Además, la pyme cuenta con unas finanzas sanas que permiten a la empresa acceder a créditos, en caso de un incremento en la demanda en el exterior.

### **2.1.2 Alineación estratégica con la internacionalización**

En la actualidad, la compañía no cuenta con un proceso formal de planeación estratégica, lo que impide evidenciar la alineación con la internacionalización. Sin embargo, a la fecha la compañía ha realizado varias exportaciones de sus productos, principalmente del café tostado, a EE.UU, Canadá, México, Alemania, Italia, y café verde a países como Estados Unidos, Hong Kong y Corea del Sur, por medio de *courier* o comercializadoras.

En revisión con el CEO de Inspira, se logra identificar que la principal motivación por seguir explorando nuevos mercados internacionales es encontrar un mercado que valore, en términos de precio, el café verde especial. Este último caracterizado por tener una calificación superior a 80 puntos, de acuerdo con la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA). Estos cafés han tenido reconocimientos locales y ofrecen al consumidor un sabor y experiencia diferenciados.

Es de resaltar que Inspira cuenta con un equipo altamente capacitado, que le permite entender las dinámicas cambiantes de los mercados y ajustarse a ellas. También cuenta con una persona que está en constante búsqueda de clientes internacionales interesados en el café colombiano.

### **2.1.3 Proceso de comercialización**

Tal como se mencionó, Inspira es una comercializadora que selecciona el mejor café cultivado en las montañas antioqueñas, a través de preparadas catas de café que realiza a sus potenciales clientes y en las que realiza las negociaciones de lotes previamente seleccionados. La capacidad de Inspira está asociada a los lotes de

café seleccionados en las fincas cafeteras, por lo que su capacidad de exportación estaría sujeta a la variedad y selección del café que su cliente esté buscando.

El proceso de comercialización dependerá del servicio que el cliente solicite y que, de acuerdo a las opciones que facilita Inspira, pueden ser:

- Selección de Café Especial: búsqueda y selección de café de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Etiqueta Blanca: café tostado que se envía empacado listo para etiquetar.
- Café Especial Colombiano: venta de café verde especial para el mundo.

La figura 2 establece un flujograma del proceso de comercialización para Inspira Group:

**Figura 2.** Proceso de comercialización de Inspira



Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### **2.1.4 Proceso de calidad**

La selección del café se encuentra a cargo de un *Coffee Hunter*<sup>3</sup>, experto en el cultivo y cosecha de café verde. Esta persona realiza diferentes visitas a las fincas productoras de café en municipios como La Ceja, El Retiro, Sonsón y Nariño, en Antioquia, en donde además de asesorar a los productores para cultivar el café con las características comercialmente solicitadas, les facilita la integración entre fincas para que, como asociaciones o mediante cooperativas y la labor de los agentes

---

<sup>3</sup> Cazador de café; término para referirse a una persona que visita las fincas en búsqueda del mejor café.

logísticos, se garantice la calidad del producto y sea más fácil cumplir con los requerimientos de venta a las comercializadoras. Lo anterior siempre enmarcado en la sostenibilidad de los caficultores, quienes en el caso de Inspira, reciben el 30% de los ingresos por venta del café, con lo cual la empresa espera continuar incentivando el cultivo de café en el país.

#### **2.1.5 Política de ventas**

Para Inspira Group, las ventas totales de café en el 2018 fueron por valor de \$10.583.817 COP, de las cuales el 60% de las ventas se realizaron a nivel nacional y el 40% se realizaron por fuera del país. Del total de las ventas de 2018, el café verde representó el 18%.

#### **2.2 Condiciones de producto**

Como se mencionó, Inspira es una comercializadora de café que mediante su *Coffee Hunter* está siempre en la búsqueda y selección del mejor café, especialmente de variedad Arábica. Dentro de los productos que ofrece Inspira, se encuentran: café tostado, café verde y suplementos dietarios derivados del café.

A continuación, la descripción de los productos de café tostado y verde de Inspira Group S.A.S:

**Tabla 1.** Portafolio de productos de café verde especial

<b>Premium Specialty Green Colombian Coffee. 100% Colombian Arabica</b>		
<b>Item</b>	<b>FOB Price Range per pound (453 g)</b>	
Single origin (>84 cupping score)	\$1,80	\$2.80
Certified	\$2,00	\$3,00
Honey	\$3,50	\$4,50
Natural	\$3,50	\$4,40

Fuente: Presentación de la empresa, 2019.

Nota: Precios en USD

**Tabla 2.** Portafolio de productos de café verde

<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Orden Mínima</b>
Bolsa	250 gramos	\$5 USD	20 Bolsas
Cajax2	250 gramos/caja	\$13 USD	10 Cajas
Bolsa	25000 gramos	\$25 USD	4 Bolsas

Fuente: Elaboración propia a partir de la presentación de la empresa, 2019.

### 2.2.1 Selección de producto con potencial de exportación

De acuerdo con los antecedentes de Inspira y teniendo en cuenta los objetivos planteados por la empresa, este plan exportador se centrará en el café verde especial, es decir, el café que tiene más de 80 puntos de acuerdo con la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA).

Las características generales en los cafés especiales son:

- La Ceja, Antioquia: “Un café con un sabor equilibrado, sedoso; cuerpo con aroma floral y dulce como miel, caracterizada por sus sabores de chocolate y caramelo, con una cítrica acidez que despierta los sentidos” (Inspira Group, 2019, p.14):

- Altitud: cultivado a 1850 metros sobre el nivel del mar.
  - Nota: chocolate, caramelo y ácido.
  - Puntaje: 85 puntos, clasificado por la SCAA como un excelente café.
  - Presentación: venta en granos o molido en sacos de media libra o 2500 gramos.
- El Retiro, Antioquia: “Un café con sabor equilibrado, cuerpo sedoso. Con aroma a caramelo y almendras, caracterizado por su chocolate amargo sabor, con una acidez cítrica que despierta el sentido” (Inspira Group, 2019, p.16):
    - Altitud: cultivado a 2100 metros sobre el nivel del mar.
    - Nota: almendras, chocolate y ácido.
    - Puntaje: 86 puntos, clasificado por la SCAA como un excelente café.
    - Presentación: venta en granos o molido en sacos de media libra o 2500 gramos.

### **2.2.2 Posición arancelaria**

Para efectos de este plan, se entenderá por café especial el café verde, con la siguiente posición arancelaria (Dian, 2005):

- Sección II: productos del reino vegetal.
- Capítulo 09: café, té, yerba mate y especias.
- Partida 0901: café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.
- Subpartida: 090111 café sin tostar y sin descafeinar.



## **2.3. Condiciones de exportaciones**

### **2.3.1 Colombia**

Hacia mediados del siglo XIX, Colombia comienza la producción y exportación de café, concentrada principalmente en lo que hoy se conoce como el Eje cafetero; los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Tolima y algunos municipios del suroeste antioqueño serían los pioneros en el cultivo del café.

En adelante Colombia se destacaría a nivel internacional por la calidad de su café, convirtiéndose así en uno de los sectores tradicionales de la economía del país.

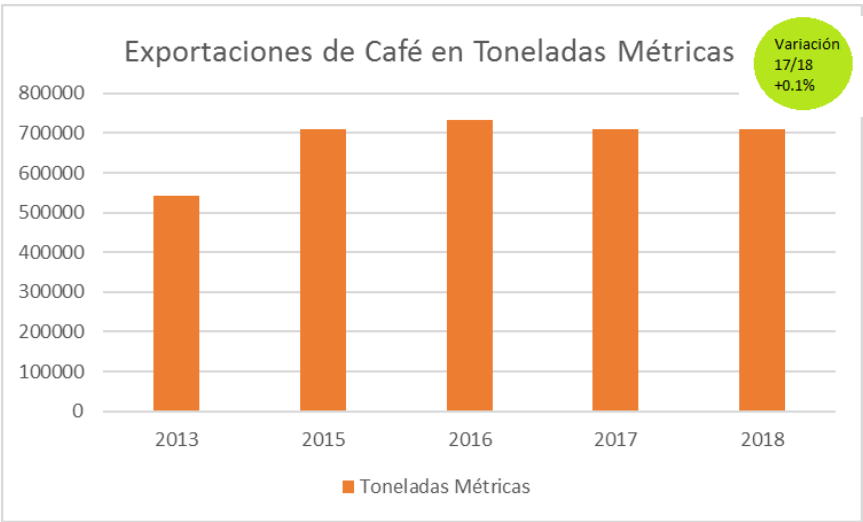
Para el año 2018, las exportaciones de Café verde colombiano en término FOB, han disminuido en un 9,8% (Dane, 2019), aunque en volumen se haya presentado un leve aumento, tal como se aprecia en las figuras 3 y 4 respectivamente.

**Figura 3.** Exportaciones de café verde en miles de dólares FOB colombiano 2013-2018



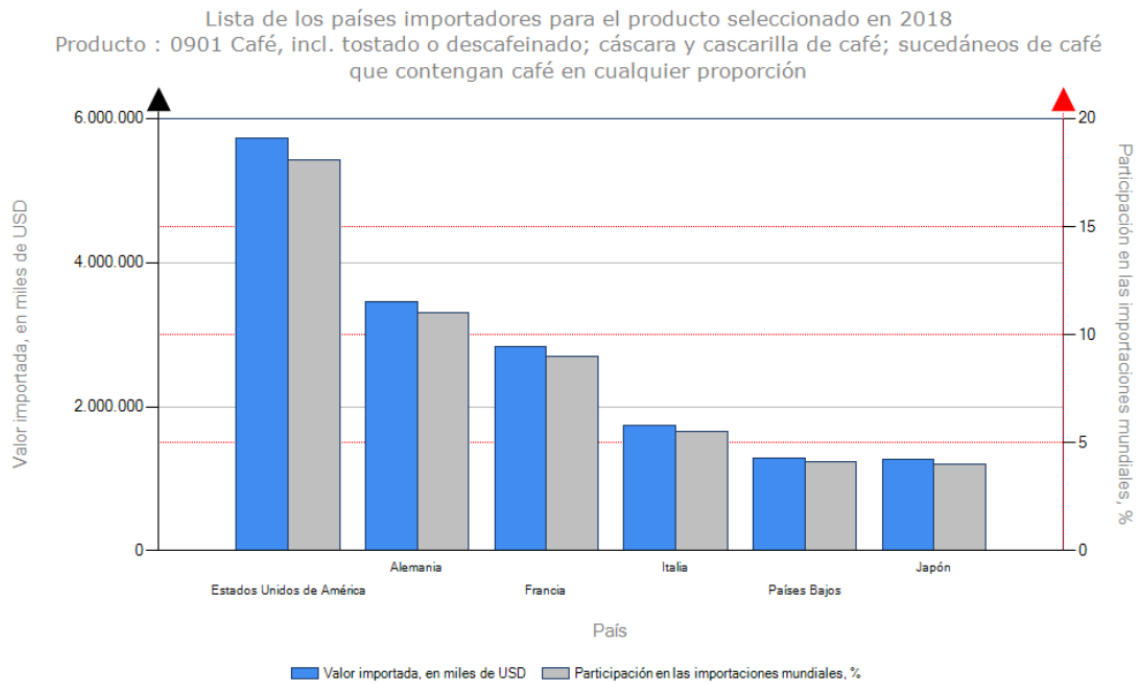
Fuente: Elaboración propia a partir de información del DANE (2019).

**Figura 4.** Exportaciones de café verde en toneladas métricas colombiano 2013-2018



Fuente: Elaboración propia a partir de información del DANE (2019).

**Figura 5.** Principales destinos de exportación de café desde Colombia



Fuente: (Trade Map, 2019b).

En la figura 5 se puede apreciar que los principales países de comercialización de café con Colombia son: Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Holanda y Japón.

### 2.3.2 Requisitos para la exportación

Inspira Group ha realizado ventas en el exterior en previas ocasiones, mediante negociaciones directas a clientes. Sin embargo, el desarrollo de este plan exportador permitirá a la empresa establecer una segmentación del mercado al cual quiere llegar, ofreciendo el café especial y, de esta manera, generar mayores ingresos a la compañía.

Para asegurar la continuidad de las exportaciones, es necesario validar que Inspira cumple con los requisitos necesarios para ello:

- Registro en Cámara de Comercio y que la sociedad se encuentre activa.

- Resolución de la Dian con numeración para facturación.
- RUT actualizado y que se encuentre habilitado como usuario aduanero.
- Cuenta bancaria a nombre de la empresa para giros desde el exterior.
- Cumplimiento de la Resolución 05 de 2015 “Por medio de la cual se adopta la Reglamentación para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café”.

De acuerdo a la revisión documental realizada, se valida que Inspira Group cuenta con los requerimientos de exportación.

### **2.3.3 Compañía**

Como se expresó antes, Inspira Coffe S.A.S ha realizado exportaciones a varios países, sin embargo, estas han sido en su mayoría de café molido. Para el desarrollo de este plan, se concentrará en el café verde.

Una vez validado el Registro Nacional de Exportador de Café, los siguientes son los pasos que la empresa deberá seguir para la exportación de café, según lo expresa Procolombia (Procolombia, 2019b):

1. Anunciar la exportación frente a la Federación Nacional de Cafeteros (FNC).
2. Solicitar el certificado de repeso expedido por la FNC.
3. Realizar el pago de la contribución Cafetera para la FNC.
4. Presentar guía de tránsito amparado por la FNC, previa autorización de la Dian.
5. Acreditar certificado de Calidad acreditado por el Comité Nacional de Cafeteros.
6. Obtener el certificado de origen “ICO”, el cual se obtienen en la FNC.
7. Solicitar visto bueno por parte de: el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para el café verde y del INVIMA, en el caso de café procesado.

### 2.3.4 Productos

Como se mencionó antes, uno de los pasos para la exportación de café, implica el certificado de calidad dado por el Comité Nacional de Cafeteros, que mediante la Resolución 02 de 2016, “(...) unifica y actualiza las normas de calidad para la exportación de café verde (...)” (Federación Nacional de Cafeteros, 2016) . Algunos de los requisitos mínimos de calidad descritos en la Resolución están asociados a: humedad, defectos, infestación, olor, color, entre otros.

Así mismo, los vistos buenos pueden ser tramitados electrónicamente, a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), previa inscripción al sistema.

Por último, se deberá tener en cuenta el embalaje del café verde, que de acuerdo a Procolombia (2019b), especifica:

- Sacos de fique de 70 kg, con dimensiones: 70 cm de ancho por 95 cm de largo, con una tolerancia del 3%.
- En la marcación de los empaques, la marca utilizada debe ser elaborada con sustancias naturales que no afectan la calidad del café.
- Los empaques de polipropileno también son utilizados para la exportación de café verde. El polipropileno como material plástico se desarrolla bajo estricto control de calidad y brinda plena seguridad de uso en sus diferentes aplicaciones.
- Big Bags: los sacos de polipropileno tipo súper son comúnmente conocidos como Big Bags y son empaques utilizados para la exportación de graneles sólidos y líquidos en volumen superiores a los empaques tradicionales.
- Dimensiones comúnmente utilizadas en estos sacos son: 1.05\*ancho \*1.05 largo \*1.20 de alto.

## 2.4 Condiciones de mercado

### 2.4.1 Colombia

En Colombia, el 70% de los ciudadanos consume una taza de café al día. Sin embargo, el consumo per cápita en el país no supera los 2kg, que es un valor muy por debajo de países como Finlandia, que tiene un consumo per cápita de alrededor de 12kg (Portafolio, 2018). Pese a lo anterior y dadas las tendencias mundiales del consumo de café en diferentes presentaciones, en Colombia se ha evidenciado, aunque en menor medida, el incremento de tiendas de café especializado, en donde se ofrece una experiencia más cercana a la producción de café. Otras formas de café, como las cápsulas o *pods* son cada vez más populares (Procolombia, 2015).

### 2.4.2 Mercado internacional

De acuerdo con Passport, cuatro son las tendencias que se tendrían a nivel mundial sobre las bebidas calientes: *la premiumización* (café especial), *incremento de ingresos* (mayor PIB), *incremento de la población* y *soft drivers* (Passport, 2019a).

*La premiumización* hace referencia a la valoración que se le da al café especial, es decir, que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por una taza de café de mejor calidad.

*El incremento de ingresos* está asociado a los ingresos per cápita de los países y, por ende, a un incremento en su poder adquisitivo, lo que hace que la gente pueda invertir fácilmente en una taza de café fuera de casa.

Como su nombre lo indica, el *incremento poblacional*, implicaría un incremento a su vez en el consumo de café. Este fenómeno se presenta mayormente en los países en desarrollo.

Por su parte, una tendencia de iniciadores suaves o *soft drivers*, hace referencia a aquellos países que comienzan a incursionar en el consumo de café, desplazando

otras bebidas tradicionales como el té, casos como Turquía y Reino Unido entran en esta mega tendencia.

### 3. Selección de mercado

#### 3.1 Identificación de mercados

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa y teniendo en cuenta las tendencias de mercado, se identificarán y evaluarán los mercados potenciales en los que Inspira Group SAS podría entrar con el café verde especial. Lo anterior, le permitirá a la empresa identificar el país en el que tiene una mayor probabilidad, no solo de incursionar, sino también de posicionar con éxito el producto elegido.

Para la identificación de los mercados potenciales se utilizó información técnica de exportaciones de producto, negociaciones previas entre países y, en especial, las tendencias de consumo y valorización de café verde especial.

De acuerdo con lo anterior, se seleccionaron tres posibles mercados que tendrían potencial para la exportación del producto en mención: República de Corea, Finlandia y China.

En el siguiente cuadro, se explica la relación entre los mercados elegidos, las tendencias de consumo y otras variables de exportación:

**Tabla 3.** Cruce de mercados, tendencias y aranceles

País	Tendencia	Arancel	Participación exportaciones actuales
República de Corea	<b>Premiumización</b>	0%	3.60%
Finlandia	<b>Premiumización</b>	0%	2.00%
China	<b>Crecimiento Población</b>	9.80%	0.90%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2. Selección de mercado objetivo

Para la selección de mercados se utilizará la Matriz Simple: Inteligencia de Mercados (ver tabla 4), a partir de la cual se evalúan 5 tipos de variables: Internacional, Acceso a mercado, Logística, Macroeconómicas y Políticas. A su vez, estas tienen asociadas diferentes subvariables con un porcentaje definido, para luego realizar promedio ponderado de cada país evaluado. El mercado con una puntuación más favorable facilitará la elección del mismo. Para el caso particular de Inspira, la matriz nos brinda información relevante para el análisis de los posibles mercados, sin embargo, las tendencias de consumo serán aún más determinantes por el nicho de mercado al que se pretende llegar.

**Tabla 4.** Cruce de mercados, tendencias y aranceles

Tipo de Variable	VARIABLE	P
Internacional	Importaciones mundiales de la partida arancelaria (MILES DE DOLARES)	5,00%
	Tasa de crecimiento de los valores importados (%)	4,00%
	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas (%)	4,00%
	Participación de las importaciones (ppal proveedor %)	4,00%
	Participación de las importaciones de Colombia en el mercado preseleccionado	5,00%
	Exportaciones colombianas al país preseleccionado MILES DE USD	5,00%
	Participación del país preseleccionado en las exportaciones de Colombia	5,00%
	Saldo comercial Partida arancelaria frente al país preseleccionado (Miles USD)	4,00%
	Tasa de crecimiento de los valores exportados respecto al país preseleccionado (%)	4,00%
	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas respecto al país preseleccionado (%)	4,00%
Acceso al mercado	Arancel General	5,00%
	Arancel Preferencial	5,00%
	Impuestos adicionales (IVA, otros)	4,00%
	Requisito de Origen	4,00%
Logística	Tiempo de Tránsito	4,00%
	Número de días para la importación (doing business)	5,00%
	Costo promedio Importación	5,00%



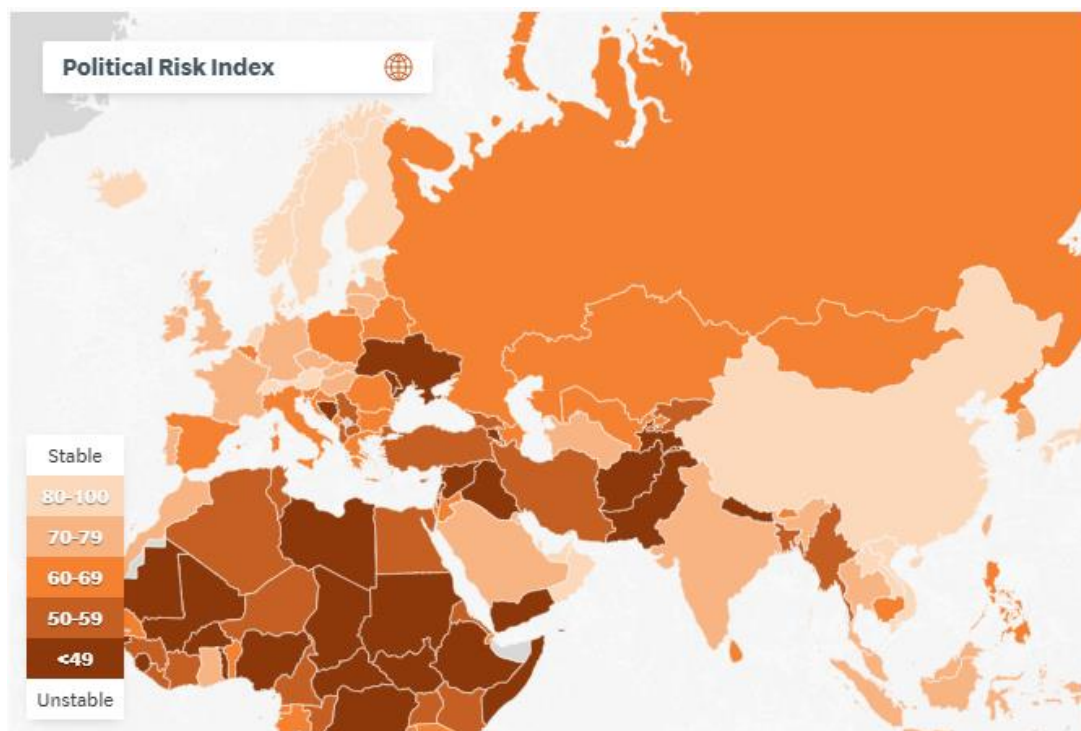
	Frecuencias	4,00%
<b>Macroeconómicas</b>	PIB (US\$ Bmillones)	4,00%
	PIB per cápita (US\$)	4,00%
	Inflación	4,00%
	Población	4,00%
<b>Políticas</b>	Riesgo de no pago	4,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Variables para la selección de mercados diseñada por Procolombia, 2019.

### 3.2.1. Riesgo político

Para evaluar el riesgo político, se utilizó la herramienta de mapeo realizada por la firma Marsh; líder en consultoría, corretaje de seguros y administración de riesgos a nivel global. De forma general, la evaluación del riesgo político está dada en rangos de colores con intensidades diferentes, que se establecen de menor a mayor. De manera que a mayor intensidad de color o menor puntaje, es más inestable o mayor riesgo político existe y, en el caso contrario, a menor intensidad o mayor puntaje menor riesgo político (ver figura 6).

**Figura 6.** Mapa de riesgo político general



Fuente: (Marsh, 2019).

### **República de Corea del Sur**

De acuerdo con la empresa consultora Marsh (2019), Corea del Sur presenta un índice de riesgo político: 71,6/100 siendo la calificación entre 80 y 100 puntos la más estable, es decir, de menor riesgo. Según esta misma firma, dicho índice es relativamente bajo para el país asiático. Corea del Sur es una democracia parlamentaria con un gobierno presidencial. Su actual presidente Moon Jae-in del Partido Democrático, se enfrenta a dificultades, debido al creciente rechazo del Partido Conservador y del Partido Bareunmirae.

Por otro lado, las relaciones con Corea del Norte están mejorando, dada la política conciliatoria de Moon hacia Pyongyang, con importantes proyectos económicos como el corredor ferroviario intercoreano.

El principal riesgo político es un quiebre en el acercamiento entre los EE.UU. y Corea del Norte, ya que si sus negociaciones frente a los temas nucleares se vieran afectados, este podría a su vez poner en peligro la seguridad de Corea del Sur (Marsh, 2019).

## **Finlandia**

El puntaje del índice de riesgo político a corto plazo de Finlandia es alto (81,9 de un total de 100), lo que implica que el país tiene una política estable. Los pocos riesgos en esta área, proviene del panorama político fragmentado de Finlandia, con el potencial de una coalición de gobierno de cuatro partidos en aumento. Esto pone en duda la capacidad de impulsar reformas sanitarias y sociales claves, y aumenta el potencial de inestabilidad política. Sin embargo, Finlandia tiene una historia de gobiernos de coalición, y la fragmentación del partido nacionalista finlandés ha estancado el surgimiento del populismo. Además, con poco apoyo para abandonar la zona euro y una relación de deuda pública / PIB relativamente baja, la posición de Finlandia como miembro central de la zona euro se mantiene estable (Marsh, 2019).

## **China**

China es un estado socialista, liderado por su presidente Xi Jinping. De acuerdo con Marsh (2019), a nivel externo su mayor riesgo está ligado con "el empeoramiento de los lazos de China con los Estados Unidos sobre el comercio y otros asuntos" (p.1). Lo anterior como parte de la disputa económica, militar y tecnológica que se han planteado estos países, ya que Xi Jinping tiene por objetivo convertir a China en una potencia mundial. Mientras, por su parte, el presidente Donal Trump se enfoca en "hacer que Estados Unidos vuelva a ser grande".

Por otro lado, en el último año, el gobierno ha estado apuntando a recortes de gastos en su presupuesto y el presidente Xi Jinping dijo que restringir los préstamos a empresas estatales infladas es "la prioridad de las prioridades" (Marsh, 2019). Lo anterior ha dificultado el acceso a los créditos por parte de las empresas.

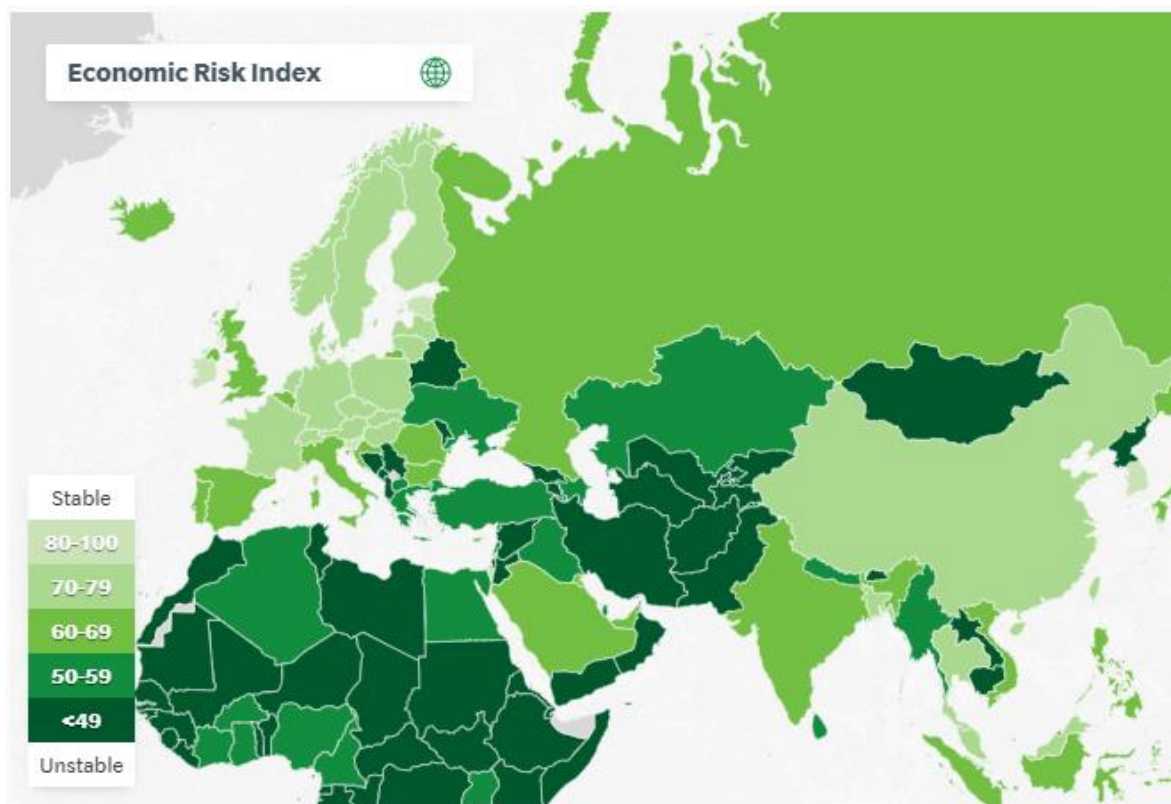
En mayo de 2017, por primera vez desde 1998, Moody's Investors Service rebajó la calificación crediticia soberana de China. Por otro lado, China todavía tiene grandes reservas de monedas extranjeras (estimadas en USD 3 billones) que podrían servir como amortiguador de la volatilidad soberana externa, junto con un superávit en cuenta corriente de USD 200 mil millones (Santandertrade, 2019a, p. 1).

Para China, el índice de riesgo político a corto plazo es de 77.3/100 (Marsh, 2019). Valor que la posiciona ligeramente debajo de los países que se consideran con alta estabilidad, como es el caso de Finlandia.

### **3.2.2 Riesgo económico**

La evaluación de riesgo económico se realiza bajo la misma metodología de riesgo político, dado en rangos de colores con intensidades diferentes que se establecen de menor a mayor. De manera que a mayor intensidad de color o menor puntaje es más inestable o mayor riesgo económico existe y, en el caso contrario, a menor intensidad o mayor puntaje menor riesgo económico (ver figura 7).

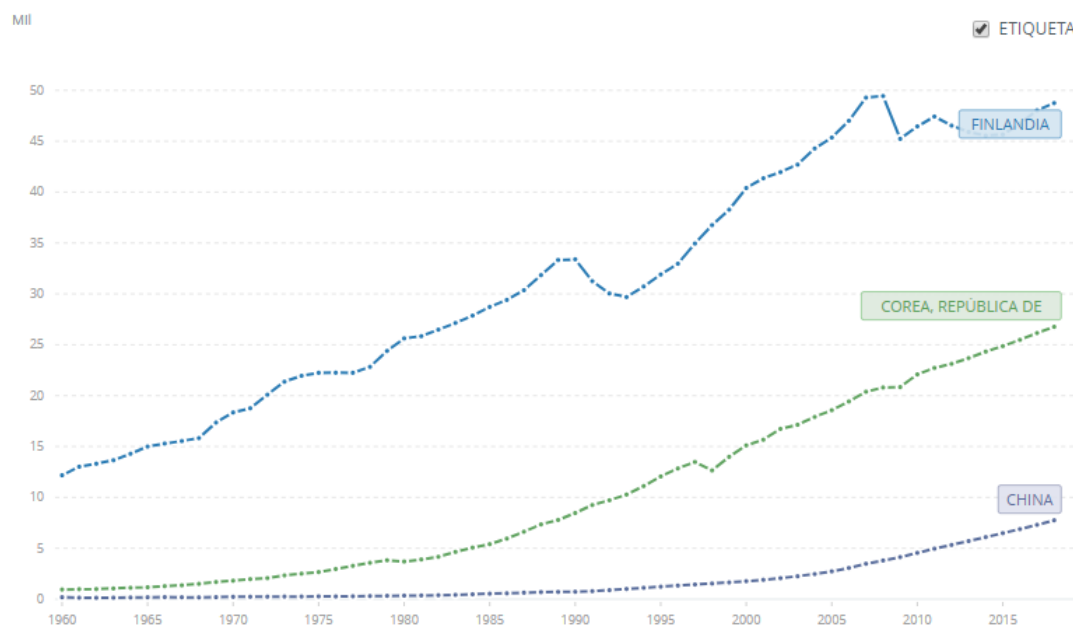
**Figura 7.** Mapa de riesgo económico general



Fuente: (Marsh, 2019).

Otros indicadores también son evaluados para el análisis económico:

**Figura 8.** Poder adquisitivo, PIB per cápita, PPA. Finlandia, Corea del Sur y China



Fuente: (Banco Mundial, 2019).

## República de Corea del Sur

Según la BBC, Corea del Sur ha sido llamado “el milagro económico del Este asiático”. Con un PIB de US\$38.000 per cápita, según datos de la OCDE, su economía supera a países como España o México y se coloca muy cerca del nivel de potencias europeas como el Reino Unido (BBC, 2018a).

Corea ocupa el puesto número once entre las mayores potencias económicas del mundo y el cuarto en Asia. Además, goza de reconocimiento por venir de menos a más, consolidándose hoy como una economía de altos ingresos.

El *Doing Business* es un indicador, que según el Banco Mundial (2019a), ubica a Corea del Sur con una alta facilidad y apertura para los negocios.

Corea del Sur está fuertemente integrada en el comercio y las finanzas internacionales y, por lo tanto, es muy vulnerable a las influencias externas, especialmente de China (Santandertrade, 2019b).

De acuerdo con el índice de riesgo económico (Marsh, 2019), Corea del Sur tiene un riesgo a corto plazo de 81.9/100, siendo 100 una valoración de estabilidad completa. Con este índice, Corea se posiciona como una economía estable.

Actualmente, en el ranking de corrupción, Corea del Sur ocupa el puesto 47 de 179 países, con un índice de 43 puntos, así entonces, este país se considera con un moderado a alto índice de corrupción (Datos Mundial, 2018). Vale la pena destacar que Colombia se encuentra en el puesto 100, con un índice de 64.

## **Finlandia**

El puntaje del índice de riesgo económico a corto plazo de Finlandia sigue siendo alto (81,9 de un total de 100), es decir, que se considera un país bastante estable en términos económicos, pese a la crisis financiera global y a la crisis de la zona euro (Santandertrade, 2019a). Ocupa el tercer lugar en el ranking de corrupción, con un índice de 15 puntos, el resultado es superior a la media en comparación con otros países (DatosMundial, 2019).

Después de tres años consecutivos de contracción (2012-2014) y un virtual estancamiento del PIB en 2015, hubo un ligero crecimiento en 2016 (0,9% del PIB) gracias al consumo privado y a inversiones más dinámicas. Se espera un crecimiento moderado en 2017 (1,1%). La crisis financiera mundial y las medidas de repunte han tenido un impacto profundo y duradero en las finanzas públicas y el nivel de deuda (alrededor de 65% del PIB), lo cual podría duplicarse en una década (Santandertrade, 2019a). Sin embargo, una encuesta reciente de la Confederación de Industrias de este país, basada en entrevistas con más de 1.300 compañías nacionales, destacó la creciente confianza de estas en el desempeño económico del país, especialmente de aquellas pertenecientes a los sectores manufacturero, de la construcción, de servicios y minorista (ICEX, 2017).

## **China**

Aunque es la segunda economía mundial, la corrupción en este país está ligeramente por debajo de la media, en comparación con otros países, ya que ocupa el puesto 87 en el ranking de corrupción con un índice de 61 puntos. Por otro lado, el índice de riesgo económico a corto plazo es igual a su riesgo político con 77.3/100.

Además de ser la segunda mayor economía del mundo, también es el mayor exportador y tiene las mayores reservas de intercambio en el planeta. La recesión mundial de 2009 interrumpió el crecimiento de su doble cifra y reveló los límites de una estrategia de crecimiento basada en las exportaciones. Sin embargo, China sigue teniendo el mayor crecimiento del PIB, y en 2018 la economía creció un 6,6%. La demanda externa resistente y el robusto consumo doméstico reforzaron este crecimiento, a pesar de las crecientes preocupaciones sobre los riesgos financieros, en medio de una reestructuración económica liderada por el gobierno comunista. Nuevos sectores como el comercio electrónico y los servicios financieros en línea están ganando impulso en una economía dominada por sectores orientados a la exportación (Santandertrade, 2019a). Sin embargo, se espera que las tensiones comerciales entre los Estados Unidos y China comiencen a afectar el crecimiento en 2020. Especialmente después de los acontecimientos a nivel global, con la aparición del virus COVID-19, que de acuerdo con el Fondo Internacional Monetario, llevaría a que la economía China decrezca un 1,2% (BBC, 2020).

### **3.2.3. Situación social**

Para establecer la situación social, se analizará mediante el índice de Gini, el cual mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía, se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Un índice de Gini cercano a 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice cercano a 100 representa una inequidad perfecta (Indexmundi, 2018).



## **República de Corea del Sur**

El índice Gini, que mide la desigualdad de un país o qué tan distribuidos están los recursos, indica que Corea del Sur para el año 2012 (último año reportado) tenía un índice de 48,9 (Mundial, 2017). Lo anterior implica que existe una desigualdad media-alta, validado porque, aunque la tasa de desempleo es baja (4% 2019), el número de trabajadores irregulares es muy elevado, las desigualdades sociales son cada vez mayores y los lazos sociales se están deteriorando (Santandertrade, 2019c).

Con una población de más de 58 millones de habitantes, Corea del Sur tiene una fuerza laboral de 28 millones de personas, ahora más enfocada en el desarrollo tecnológico que en la cultura agrícola, como tradicionalmente se le conocía a este país.

## **Finlandia**

De acuerdo con el Banco Mundial (2018), para el 2015 el índice de Gini de Finlandia era de 27,1, sin embargo, ya para el 2018 el mismo índice había bajado a 25,6 (Knoema, 2018); lo anterior implica que Finlandia es considerada cada vez una nación con mayor igualdad entre sus habitantes. Lo anterior, principalmente evidenciado por la educación obligatoria y gratuita, haber transformado su “sistema educativo mediocre e ineficaz en una incubadora de talentos que encabezó rankings mundiales de desempeño estudiantil y apalancó el nacimiento de una economía sofisticada y altamente industrializada” (BBC, 2018b, p. 1).

Mientras su sistema educativo se robustece, Finlandia presenta dificultades en su fuerza laboral, debido al envejecimiento de la población, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de su actual sistema de seguridad social. En 2018, los mayores de 65 años ya equivalían al 21,4% de la población finlandesa, el cuarto porcentaje más alto después de Alemania, Portugal, Grecia e Italia, según cifras de Eurostat (BBC, 2019). Al igual que muchos países, incluso desarrollados, el sistema de salud y bienestar social de Finlandia necesita ser reformado.

## China

Ubicada entre Corea y Finlandia, el índice de Gini de China para el 2015 era de 38,6, valor que evidencia una desigualdad media, manifestado porque

tiene que enfrentar muchos desafíos: el envejecimiento de la población y la disminución de la fuerza laboral, la falta de apertura de su sistema político y los problemas de competitividad en una economía que depende del alto gasto de capital y la expansión del crédito. Sigue habiendo una gran brecha entre el nivel de vida de las ciudades y el campo, entre las zonas urbanas en la costa china y las partes interiores y occidentales del país, así como entre las clases medias urbanas y aquellas que no han podido beneficiarse del *crecimiento de las últimas décadas*. (Santandertrade, 2019b, p. 1).

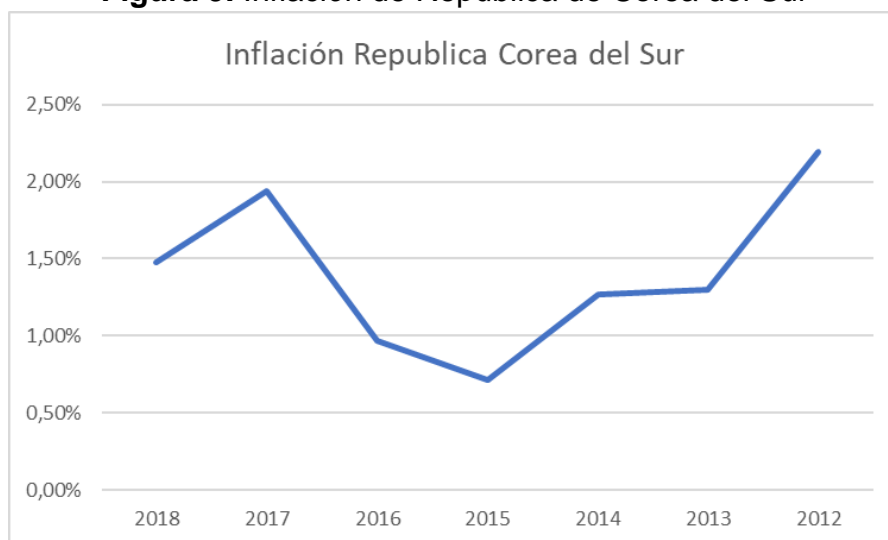
Aunque la pobreza ha disminuido en gran medida en China y el desempleo se mantiene estable, en 4%, sigue siendo un tema preocupante para las autoridades chinas y más aún para los inversionistas. Se espera que esa tasa se mantenga sin cambios en 2019 y 2020. Según el Ministro de Recursos Humanos y Seguridad Social, Yin Weimin, la baja tasa de desempleo se debe en gran medida a la nueva economía digital y el espíritu empresarial. Sin embargo, muchos analistas dicen que la cifra del gobierno es un indicador poco confiable de los niveles nacionales de empleo, ya que toma en cuenta solo el empleo en áreas urbanas y no mide a los millones de trabajadores migratorios que llegan al país cada año. Finalmente, alrededor de 43 millones de personas siguen viviendo con menos de USD 1 por día, que es la línea de pobreza establecida por el gobierno (según las estadísticas oficiales, hace cinco años, unos 100 millones de personas vivían por debajo de esa línea) (Santandertrade, 2019b).

### 3.2.4. Riesgo de tipo de cambio, inflación

#### República de Corea del Sur

La moneda oficial de la república de Corea del Sur es el Won surcoreano y, de acuerdo con Santandertrade (2019a), el nivel de inestabilidad de la moneda es bajo, ya que no presenta variación (respecto al dólar) entre los años 2014 y 2017 (este último año reportado). Por su parte, la inflación presenta valores estables en los últimos cinco años, tal como se aprecia en la figura 9.

**Figura 9.** Inflación de República de Corea del Sur



Fuente: Elaboración propia, información extraída de Datosmundial.com, 2019.

#### Finlandia

A diferencia del Won, el Euro, moneda oficial de Finlandia, ha tenido variación leve frente al Dólar Americano (USD):

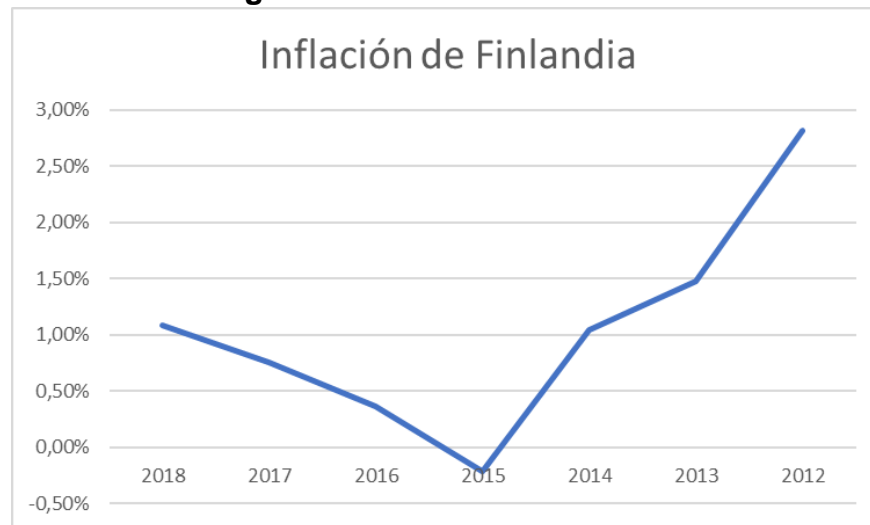
:

**Tabla 5.** Variación del Euro (referencia USD)

2014	2015	2016	2017
0,78	0,94	0,94	0,89

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Datosmacro.com, 2019.

**Figura 10.** Inflación de Finlandia



Fuente: Elaboración propia, información extraída de Datosmundial.com, 2019.

Como se aprecia en la figura 10, Finlandia tuvo una deflación en el año 2015 debido a la recesión económica, dada principalmente por la caída de Nokia (Dinero, 2015) (principal empresa exportadora en su momento). Para finales del año en mención y hasta la fecha, Finlandia comienza a recuperar el PIB dado “el aumento de las exportaciones, que se incrementaron un 0,4% respecto a 2014, y especialmente a la recuperación del consumo privado, que creció un 1,3% en términos interanuales” (Lavanguardia, 2016, p.1).

## China

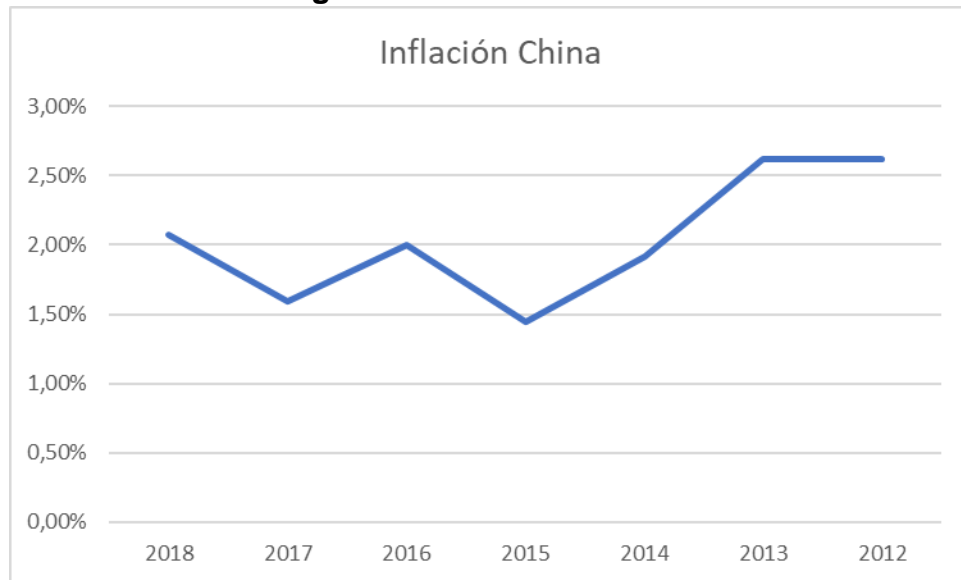
El Yuan Chino es la moneda oficial de China. Al igual que Finlandia, presenta una inestabilidad baja de la moneda.

**Tabla 6.** Variación del Yuan (referencia USD)

2014	2015	2016	2017
0,16	0,16	0,15	0,15

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Datosmacro.com, 2019.

**Figura 11.** Inflación de China



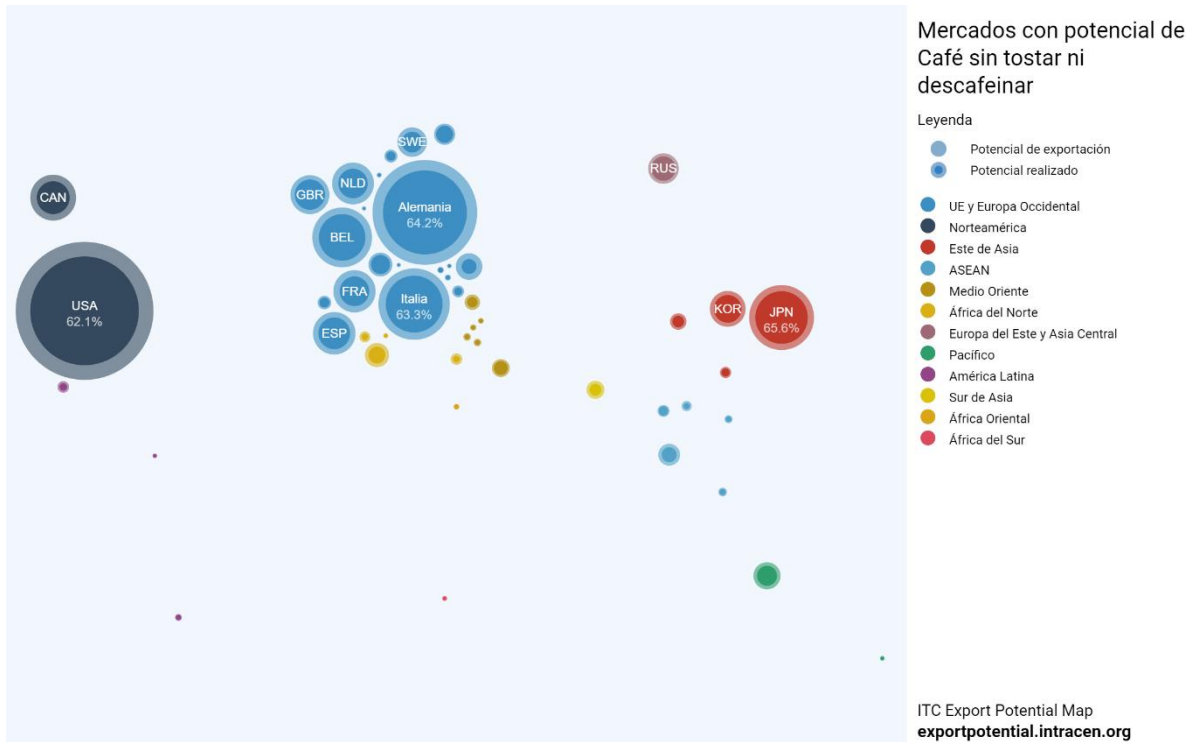
Fuente: Elaboración propia, información extraída de Datosmundial.com, 2019.

Con un promedio de inflación de 2% entre 2012 y 2108, China presenta una economía más dinámica que las de Corea de Sur y Finlandia.

### 3.2.5. Potencial del tamaño del mercado

Para establecer el potencial del mercado de café verde especial, se utiliza la herramienta Trade Map. En la figura 12 se ilustra el potencial del mercado sobre el producto en mención, para los primeros 50 países a los que es viable la exportación de café desde Colombia, entre ellos los tres países de estudio.

**Figura 12.** Mercados con potencial de exportación de café desde Colombia



Fuente: (Trade Map, 2019c).

### República de Corea del Sur

De acuerdo con Trade Map, de los tres países seleccionados, Corea del Sur tiene el mayor potencial de exportación de la partida arancelaria de estudio, con un 680.5 millones de toneladas, de las cuales 428.7 millones de toneladas se han cubierto, por lo que aún queda un mercado de 278 mm de toneladas sin explotar, en el cual se podría incursionar (Trade Map, 2019c).

### Finlandia

Pese a tener un menor potencial de exportación en comparación con Corea del Sur, de acuerdo con Trade Map, Finlandia cuenta con un potencial de 347 millones de

toneladas, con un mercado cubierto de 212.8 millones de toneladas de dicho mercado, aún quedan 115 millones de toneladas por cubrir (Trade Map, 2019c).

## **China**

El potencial de mercado de China es muy similar al de Finlandia, con un total potencial de 213.7 millones de toneladas, de las cuales 128.3 millones ya se encuentran cubiertas, deja un mercado inexplorado de 118.2 millones de toneladas (Trade Map, 2019c).

### **3.2.6. Entorno legal y regulatorio**

#### **República de Corea del Sur**

En la actualidad existe un Acuerdo de libre comercio bilateral entre la República de Colombia y la República de Corea. De acuerdo con el Ministerio de Comercio de Colombia, este fue negociado en el año 2009 y entró en vigor solo hasta el año 2016, aprobado por el decreto 1078 del 30 de junio. Para entonces, el 96% de la oferta exportable de la industria colombiana entró a Corea sin pagar aranceles (Mincomercio, s.f.-b).

#### **Finlandia**

Colombia cuenta con un Acuerdo de libre comercio multilateral realizado con la Unión Europea, que involucra varios países de Suramérica con gran parte de los países de la Unión Europea, entre ellos Finlandia. El Acuerdo que aún es vigente, se valida a partir del 1° de agosto de 2013 (Mincomercio, s.f.-a). Este Acuerdo libera a Colombia de aranceles para la exportación de productos a Finlandia. Sin embargo, debe cumplir con 15 requisitos reglamentarios para la exportación de café.

**Tabla 7.** Requisitos de importación de la subpartida arancelaria 090111 en Finlandia. (Clasificación Internacional de Medidas No Arancelarias, UNCTAD)

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
A120	Restricciones geográficas de elegibilidad	1
A130	Enfoque de sistemas	1
A140	Requisito de autorización especial por razones MSF	1
A150	Requisitos de registro para importadores	1
A210	Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas)	1
A220	Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto.	1
A410	Criterios microbiológicos del producto final.	1
A420	Prácticas de higiene durante la producción.	1
A630	Procesamiento de alimentos y piensos.	1
A850	Requisitos de trazabilidad	1
A851	Origen de materiales y partes.	1
A852	Procesamiento de la historia	1
A853	Distribución y ubicación de productos después de la entrega.	1
B140	Requisito de autorización por razones OTC	1
B310	Requisitos de etiquetado	1
Total		15

Fuente: (International Trade Center, 2019b).

## China

De acuerdo con la Cancillería de Colombia, en la actualidad el país no cuenta con un Acuerdo o Tratado de Libre Comercio con China. Sin embargo, a lo largo de los años se han realizado varios acuerdos que le han permitido fortalecer las relaciones políticas y de comercio (Embajada de Colombia, 2019). A la fecha no se reporta acuerdo en relación con la partida arancelaria en estudio y, por ende, el producto en relación tiene un arancel del 8%. Adicionalmente, China tiene 31 requisitos reglamentarios (ver tabla 8) para la exportación de café (International Trade Center, 2019a).



**Tabla 8.** Requisitos de importación de la subpartida arancelaria 090111 en China

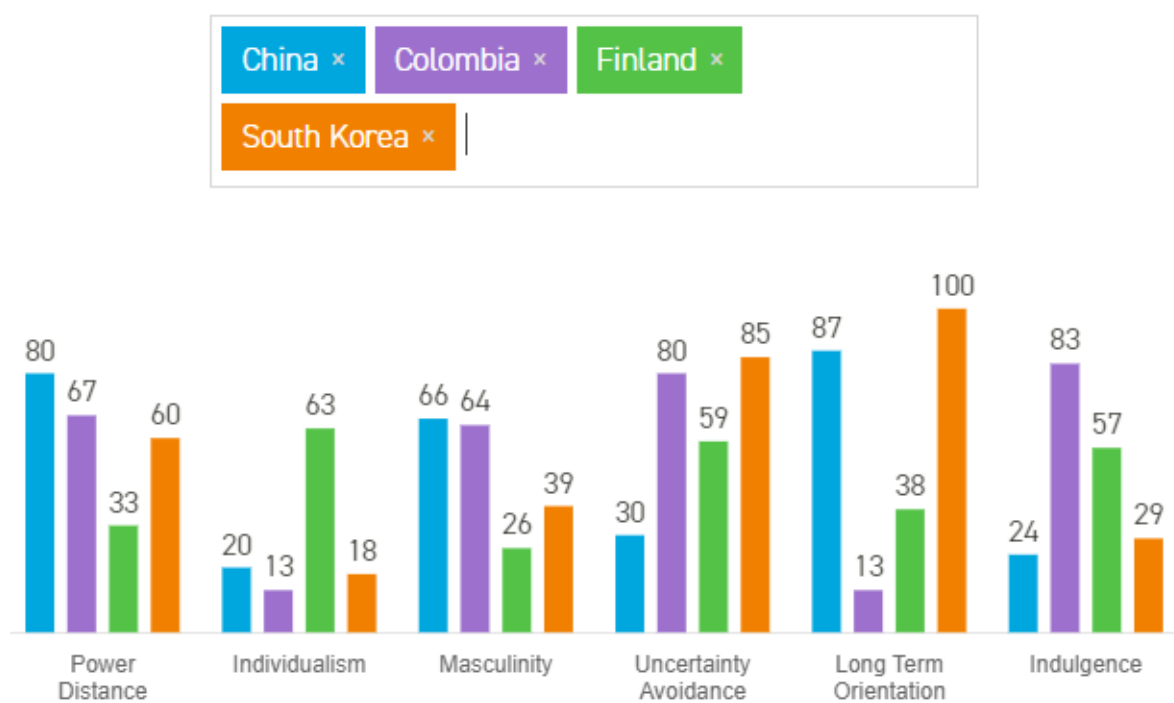
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
A120	Restricciones geográficas de elegibilidad	1
A140	Requisito de autorización especial por razones MSF	3
A190 -	Prohibiciones / restricciones de las importaciones por razones sanitarias y fitosanitarias, no especificadas en otra parte (ncop)	1
A210	Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas)	1
A310 -	Requisitos de etiquetado	3
A330 -	Requisitos de embalaje	1
A820 -	Requisito de prueba	2
A830 -	Requisito de certificación	2
A840 -	Requisito de inspección	44
A850	Requisitos de trazabilidad	1
A851	Origen de materiales y partes.	1
A852	Procesamiento de la historia	44
A860 -	Requisito de cuarentena	1
A890 -	Evaluación de conformidad relacionada con MSF, ncop	1
B210 -	Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias.	2
B220 -	Uso restringido de ciertas sustancias.	1
B310 -	Requisitos de etiquetado	77
B320 -	Requisitos de marcado	1
B330 -	Requisitos de embalaje	1
B420 -	Normativas OTC sobre transporte y almacenamiento.	1
B490 -	Requisitos de producción o postproducción, ncop	1
B600 -	Requisito de identidad del producto	1
B820 -	Requisito de prueba	44
B830 -	Requisito de certificación	13
B840 -	Requisito de inspección	8
B851 -	Origen de materiales y partes.	2
B853 -	Distribución y ubicación de productos después de la entrega.	1
B890 -	Evaluación de la conformidad relacionada con TBT, ncop	55
C300 -	Requisito para pasar por el puerto de aduanas especificado	1
E100 -	Procedimientos no automáticos de licencias de importación distintos de las autorizaciones cubiertas por los capítulos SPS y TBT	10
O000 -	Reglas de origen	1
<b>Total Requisitos</b>		<b>31</b>

Fuente: (International Trade Center, 2019a).

### 3.2.7 Entorno cultural

Para conocer sobre el entorno cultural de los países en revisión, se utilizará la herramienta planteada por el profesor Geert Hofstede, quien plantea seis (6) dimensiones culturales, las cuales representan algunas preferencias de cada cultura, que las diferencia de otras. Para el ejercicio se incluirá a Colombia como referente.

**Figura 13.** Comparación de países



Fuente: (Hofstede insights, s.f.-a).

- Distancia de Poder (Power Distance)

De acuerdo con Hofstede: “se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual” (Hofstede-insights, s.f.-b, p. 1).

Para este indicador, China y Corea presentan los puntajes más altos con 80 y 60 puntos, respectivamente. Muy similares a Colombia con 60 puntos, lo cual indica que son países donde las figuras jerárquicas son aceptadas como parte del origen de la sociedad. Por su parte, Finlandia con el puntaje más bajo de 33, es por el contrario un país igualitario, el poder es descentralizado y viven la igualdad de derechos.

- Individualismo (Individualism)

“La cuestión fundamental abordada por esta dimensión es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros” (Hofstede-insights, s.f.-b, p. 1).

Este indicador muestra concordancia con el primero, ya que es totalmente opuesto. Finlandia se sitúa con el puntaje más alto 63, lo que hace que sea una cultura un tanto egocéntrica, donde prima el cuidado de sí y de las personas más cercanas. Caso contrario ocurre con Corea y China, con 18 y 20 puntos respectivamente, que reflejan una cultura donde se actúa por el interés del grupo y no necesariamente del individuo.

- Masculinidad (Masculinity)

“Un puntaje alto (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, y este último será definido por el ganador / mejor en el campo, un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional” (Hofstede-insights, s.f.-b, p. 1).

De acuerdo con los resultados en la figura 13, China es considerada una cultura masculina, con 66 puntos; su orientación es el logro de los objetivos, sacrificando en muchas ocasiones la vida familiar y el ocio. Situación que se asemeja a Colombia con 44 puntos. Por otro lado, Finlandia y Corea, se comportan más como una cultura menos masculina o femenina, donde se ejemplifica el equilibrio vida-trabajo, las

personas valoran la igualdad y la solidaridad. Resuelven sus conflictos mediante compromiso y negociación.

- Evitación de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance)

“La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas (...)” (Hofstede-insights, s.f.-b, p. 1).

Con el más alto puntaje para este ítem: 85, Corea del Sur es considerada una cultura con poca tolerancia a las ideas que no sean ortodoxas o que estén por fuera de lineamientos establecidos. Consideran que cada minuto cuenta, por lo que necesitan estar ocupados y trabajar duro. Son puntuales y pueden resistirse a la innovación. En el caso de Finlandia, con 59 puntos, presenta una cultura medianamente ortodoxa, más parecida a los coreanos. Por el contrario, China es una cultura más flexible, innovadora, y son adaptables y emprendedores.

- Orientación a largo plazo (Long term orientation)

“Esta dimensión describe cómo cada sociedad debe mantener algunos vínculos con su propio pasado, mientras se enfrenta a los desafíos del presente y el futuro (...)” (Hofstede-insights, s.f.-b, p. 1).

En este indicador Corea del Sur cumple 100 puntos, muy seguido China con 86 puntos, lo que indica que son culturas muy pragmáticas. Creen que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo. Muestran capacidades de adaptar las tradiciones fácilmente en condiciones cambiantes. Procuran ahorrar e invertir. Finlandia con tan solo 13 puntos, es una cultura normativa. Las personas tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Exhiben un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

- Indulgencia (Indulgence)

“(...) la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos (...)” (Hofstede-insights, s.f.-b, p. 1).

Con un puntaje de 57, Finlandia es considerada la sociedad más indulgente en comparación con Corea y China, pero no tanto en comparación con Colombia. Las personas en sociedades con altos puntajes manifiestan su deseo por disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y de tendencia al optimismo, valoran el tiempo libre y gastan el dinero en lo que realmente les gusta. Por su parte, en Corea y China con 29 y 24 puntos, respectivamente, las personas son más pesimistas. Con más restricciones no invierten en tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que consentirse es algo incorrecto.

### **3.2.8. Presencia de distribuidores o intermediarios**

Los distribuidores o intermediarios pueden facilitar el ingreso a un mercado, pese a no ser el ideal por los costos adicionales que acarrean, pero pueden ser una ventana de ingresos a los nuevos mercados.

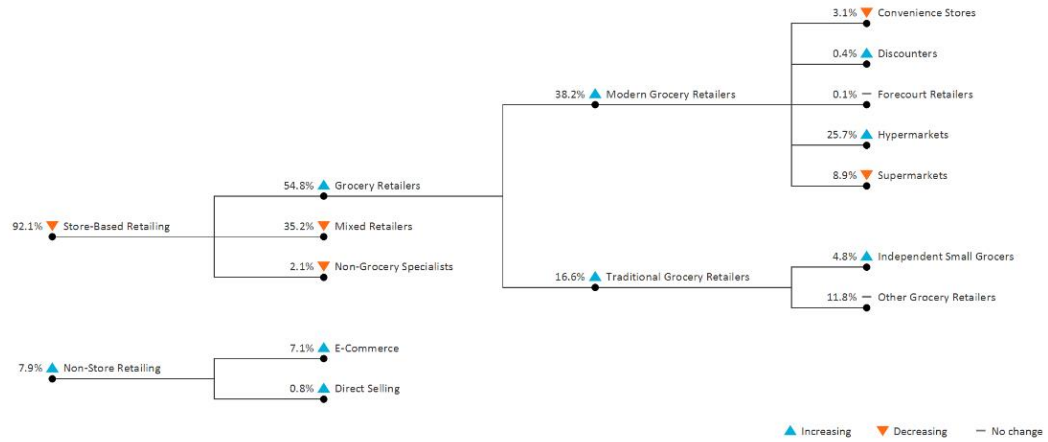
### **República de Corea del Sur**

De acuerdo con Passport (2019), en Corea del Sur la mejor forma de distribución, con un 92,1%, se da a través de la venta minorista en tiendas. De las cuales el 54,8% corresponde a minoristas de abarrotes y de este el mayor porcentaje de plataforma de distribución está dado por minoristas de comestibles modernos, con un 38,2%. Finalmente, las plataformas de distribución más importantes son los hipermercados con un 25,7% (ver figura 14).

**Figura 14.** Canales de distribución de café en Corea del Sur

**Channel Distribution for Coffee in South Korea**

Volumen minorista 2019 y crecimiento porcentual - 2014-2019



Passport

© Euromonitor International 2020

Fuente: (Passport, 2019d).

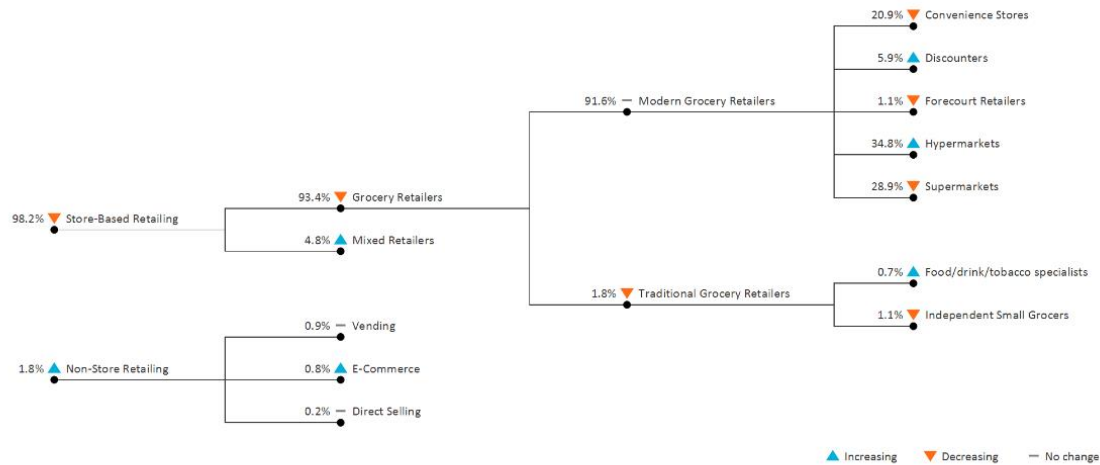
## Finlandia

En Finlandia, la distribución de café es muy similar a Corea, donde los hipermercados con 34,8%, seguido de los supermercados con 28,9%, son las mejores plataformas para la distribución de café (ver figura 15).

**Figura 15. Canales de distribución de café en Finlandia**

**Channel Distribution for Coffee in Finland**

Retail Volume 2019 and Percentage Point Growth - 2014-2019



Passport

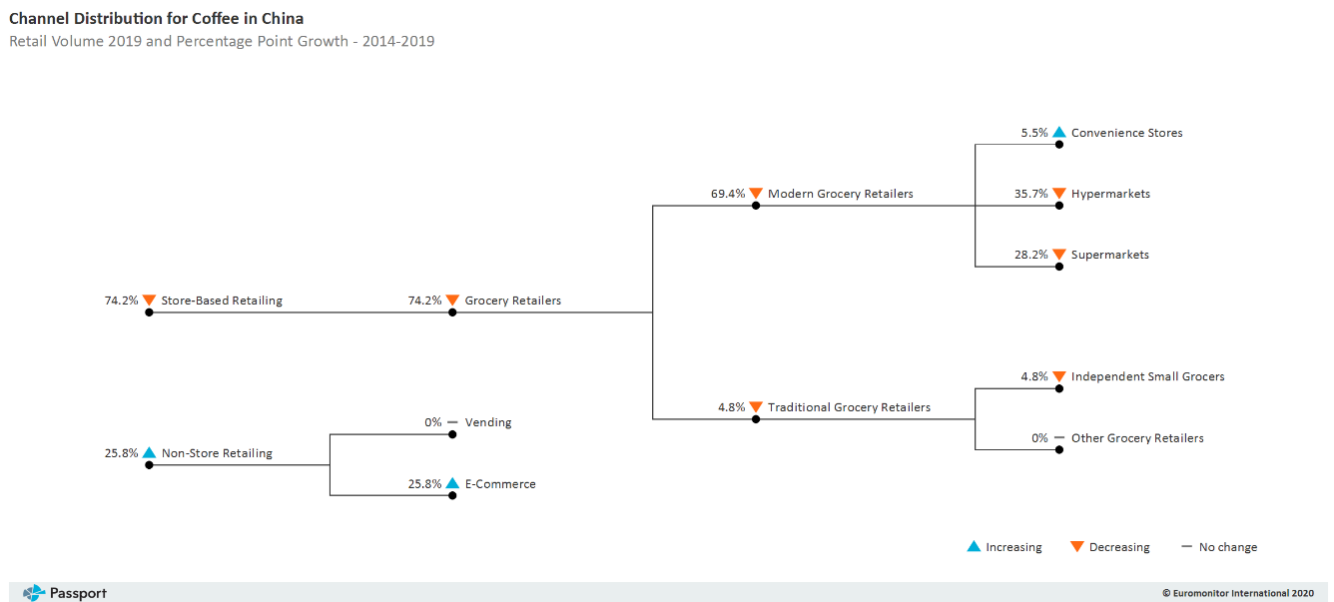
© Euromonitor International 2020

Fuente: (Passport, 2019c).

## China

Pese a que las plataformas de hipermercado con 35,7% y los supermercados con 28,2%, son las distribuidoras con mayor porcentaje, estas se encuentran presentando un decrecimiento, mientras que la plataforma e-commerce, con un 25,8% va en incremento (ver figura 16).

**Figura 16.** Canales de distribución de café en China



Fuente: (Passport, 2019b).

### 3.2.9 Selección de mercado

Después de la revisión de cada una de las variables consideradas en la matriz de selección de mercado y tras haber completado los datos de esta, en la tabla 9 se presenta un resumen de los datos arrojados por la matriz en mención, indicando así, una puntuación muy pareja para los tres mercados en revisión. Sin embargo, Finlandia se sitúa como el mercado más indicado para realizar el plan exportador.



**Tabla 9.** Resultados de la matriz de selección de mercados

Tipo de Variable	VARIABLE	P	Corea del Sur	Finlandia	China
<b>Internacional</b>	Importaciones mundiales de la partida arancelaria (MILES DE DOLARES)	5,00%	0,25	0,11	0,08
	Tasa de crecimiento de los valores importados (%)	4,00%	-0,30	-0,67	0,20
	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas (%)	4,00%	0,20	0,00	-0,20
	Participación de las importaciones (ppal proveedor %)	4,00%	0,10	0,20	0,15
	Participación de las importaciones de Colombia en el mercado preseleccionado	5,00%	0,20	0,25	0,13
	Exportaciones colombianas al país preseleccionado MILES DE USD	5,00%	0,25	0,14	0,05
	Participación del país preseleccionado en las exportaciones de Colombia	5,00%	0,25	0,14	0,05
	Saldo comercial Partida arancelaria frente al país preseleccionado (Miles USD)	4,00%	0,20	0,11	0,04
	Tasa de crecimiento de los valores exportados respecto al país preseleccionado (%)	4,00%	0,00	0,00	0,20
	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas respecto al país preseleccionado (%)	4,00%	0,06	0,02	0,20
<b>Acceso al mercado</b>	Arancel General	5,00%	0,01	0,25	0,00
	Arancel Preferencial	5,00%	0,25	0,25	0,00
	Impuestos adicionales (IVA, otros)	4,00%	0,00	0,00	0,20
	Requisito de Origen	4,00%	0,09	0,20	0,12
<b>Logística</b>	Tiempo de Tránsito	4,00%	0,12	0,20	0,13
	Número de días para la importación (doing business)	5,00%	0,08	0,25	0,01
	Costo promedio Importación	5,00%	0,00	0,25	0,00
	Frecuencias	4,00%	0,04	0,03	0,20
<b>Macroeconómicas</b>	PIB (US\$ Bmillones)	4,00%	0,02	0,00	0,20
	PIB per cápita (US\$)	4,00%	0,18	0,20	0,08
	Inflación	4,00%	0,08	0,20	0,10
	Población	4,00%	0,01	0,00	0,20
<b>Políticas</b>	Riesgo de no pago	4,00%	0,00	0,16	0,04
	<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>

Fuente: Variables para la selección de mercados diseñada por Procolombia, 2019.

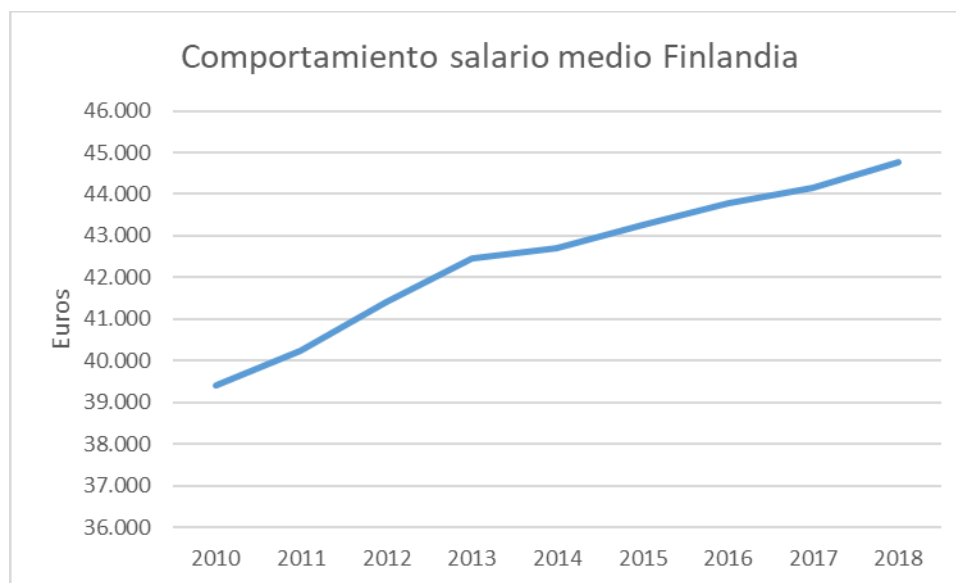
### 3.2.10 Talento humano: salarios, nivel educativo, índice de desempleo

Conociendo el mercado seleccionado, la siguiente información solo será sobre Finlandia.

#### Salarios

De acuerdo con Datos Macro (2019), para el 2018 en Finlandia, el salario promedio era de 44.784 EU al año, es decir, un estimado de 3.732 EU al mes. Lo anterior indica un incremento del 1,4% respecto al 2017 con un valor de 44.165 EU, representado en 619 euros. Por otro lado, según esta misma entidad, Finlandia se encuentra en el puesto 13 entre los 41 países que evalúa la plataforma.

**Figura 17.** Salarios medio en Finlandia 2010-2018



Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro.com (Datos Macro, 2019).

## Educación

Para el año 2015, Finlandia dedicó el 12,46% de su gasto público total a educación, lo que representa un 7,09% del PIB, es decir, unos 2.735 EU por persona al año. Valor que se ubica por encima de la media de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Datos Macro, 2015).

Considerado un país con uno de los mejores sistemas educativos, la OCDE indica que el 41,3% de las personas entre los 25 y 34 años tiene un título universitario, incluso de posgrado (OECD, 2020).

## Índice de desempleo

Para el año 2019, Finlandia finalizó con índice de desempleo de 6,6%, solo un 0,1% menos que el año 2018 y 0,2% menos que el 2017 (Datos Macro, 2020).

De acuerdo con la tabla 10, para el 2019 se resalta la disminución del desempleo en las mujeres.

**Tabla 10.** Desempleo en Finlandia

<b>Desempleo en Finlandia</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Tasa de desempleo	6,6%	6,7%
Desempleo Hombres	7,0%	6,9%
Desempleo Mujeres	6,1%	6,6%

Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro (Datos Macro, 2020).

### **3.2.11 Infraestructura del país**

Considerado un país desarrollado, Finlandia tiene una infraestructura robusta que le permite fortalecer su economía. A continuación, se analiza la infraestructura de Finlandia: sistema de transporte, comunicación y energía.

#### **Sistema de transporte**

Según la Agencia Central de Inteligencia, para 2013 Finlandia contaba con 148 aeropuertos, ocupando así el puesto 38 en el mundo, con un tráfico de carga anual en las compañías aéreas registradas de: 713.484 millones de toneladas-km para 2015. Además, cuenta con 5,926 km de vías férreas, 454,000 km de vías terrestre y 8,000 km de vías fluviales. También cuenta con 6 puertos principales en las ciudades de Helsinki, Kotka, Naantali, Porvoo, Rauma (CIA, 2019).

#### **Comunicaciones**

Finlandia cuenta con 7,5 millones de suscripciones a líneas celulares móviles y 323.000 suscripciones de líneas fijas. Además, tiene más de 4,822,132 de usuarios conectados a internet, lo que representa que el 87,7% de la población del país está conectada (CIA, 2019).

#### **Energía**

El 100% de la población finlandesa cuenta con conexión a la electricidad. A 2016, tenía una producción de 66.54 billones de kWh de energía, de los cuales exporta 3.159 mil millones de kWh y consume 82.79 mil millones de kWh, por lo que importa 22.11 billones de kWh. Produce el 41% de su energía mediante combustibles fósiles, el 17% proviene de plantas nucleares, 20% de plantas hidroeléctricas y el 23% es generado por otras fuentes de energía renovable (CIA, 2019).

#### **4. Análisis del producto en el mercado seleccionado**

Teniendo en cuenta la revisión previa sobre las condiciones macroeconómicas, políticas y sociales de los países preseleccionados y, de acuerdo a los resultados arrojados por la matriz de congruencia, donde se evalúan parámetros asociados a los aspectos antes mencionados, incluidos para este estudio, y las tendencias de consumo, se concluye como mercado objetivo: Finlandia.

##### **4.1. Aranceles, preferencias arancelarias**

De acuerdo con la Guía País (Helsinki, 2015), desde 1995 Finlandia ha adoptado el Arancel Exterior Común de la Unión Europea (UE) y, tal como se identificó en la matriz de congruencia, en la actualidad Colombia no presenta pago de aranceles para la exportación de Café a Finlandia, de acuerdo con el Mincomercio (Mincomercio, n.d.-a); desde el año 2012, Colombia y Perú firmaron un acuerdo Comercial con la Unión Europea y sus Estados Miembros, incluido el país de estudio, tal como se puede evidenciar en la lista de desgravación arancelaria de bienes agrícolas con la UE (ver anexo 1).

Sin embargo, de acuerdo con la Comisión Europea (European Commission, n.d.), como producto importado desde Finlandia, se debe pagar el gravamen interno; IVA, que para este caso es del 14%.

##### **4.2. Barreras no arancelarias**

Como se mencionó antes, Finlandia hace parte de la Unión Europea, razón por la cual, para las barreras no arancelarias revisadas en TradeMap (Trade Map, 2019a) remiten a lo establecido por la UE. Las barreras no arancelarias son medidas restrictivas de los países importadores, que se deben cumplir para el ingreso al país y es diferente al pago de aranceles, impuestos y demás.

Para el Café con partida arancelaria 0901110000, se identifican en el siguiente listado, las barreras no arancelarias que aplican para el ingreso a Finlandia (European Commission, n.d.):

**Tabla 11.** Barreras no arancelarias

#	Barreras no Arancelarias	Norma
1	Control de contaminantes en alimentos	Regulación (EU) 2017/625
2	Control de residuos de plaguicidas en productos vegetales y animales destinados al consumo humano	Regulación (EC) 1107/2009; Reglamento 396/2005
3	Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y alimentos nuevos	Regulación (EC) 852/2004; Regulación (EC) 2073/2005; Regulación (EU) 2017/625
4	Control sanitario de alimentos de origen no animal	Regulación (EC) No 1829/2003
5	Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos	Regulación (EC) No 178/2002
6	Etiquetado de alimentos	Regulación (EU) No 1169/2011
7	Voluntario - Productos de producción ecológica	Regulación (EC) No 834/2007

Fuente: (European Commission, s.f.).

### 4.3. Segmentación y nicho de mercado

Con una población de 5,5 millones de habitantes y densidad de 18 habitante/km<sup>2</sup>, Finlandia es el mayor consumidor de café en el mundo; 12kg por persona, indica que el consumo diario supera las 3 tazas de café (Alpízar, 2017). De acuerdo con Datos Macro, se presenta la siguiente información en cifras:

**Tabla 12.** Población Finlandia

5.517.919	Población Actual
2.797.033	Población Femenina (50,69%)
2.720.886	Población Masculina (49,31%)
4.789	Crecimiento Población 2017 a 2018

Fuente: Recuperado de Datosmacro.com (Datos Macro, 2018).

De acuerdo con Santandertrade, la población más alta se encuentra entre los 25 a 69 años:

**Figura 18.** Distribución de la población por edades

Distribución de la población por edades en %		
Menos de 5 años:	5,5%	
De 5 a 14 años:	11,0%	
De 15 a 24 años:	12,3%	
De 25 a 69 años:	59,0%	
Más de 70 años:	12,1%	
Más de 80 años:	4,6%	

Fuente: (Santandertrade, 2018).

Con un ingreso per cápita de más de 40000 USD\$ al año (Alpízar, 2017), para el año 2011 el mayor gasto, después de los servicios básicos, lo tiene el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas con un 12,2%:

**Figura 19.** Gasto de consumo por categoría

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2011
Comestibles y bebidas no alcohólicas	12,2%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	5,0%
Vestimentas y calzado	4,9%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	26,9%
Mobiliario, electrodomésticos y mantenimiento de rutina del hogar	5,3%
Salud	4,6%
Transporte	11,3%
Comunicaciones	2,2%
Recreación y cultura	11,3%
Educación	0,4%
Restaurantes y hoteles	6,4%

Fuente: (Santandertrade, 2018).

Los hombres de mediana edad a mayores, tienden a ser los mayores bebedores de café en Finlandia, particularmente en el lugar de trabajo, cuya provisión se da por sentado (aunque las ventas de café pagadas por los empleadores no se rastrean aquí). El consumo de café es popular en un contexto social y, con la mejora de las tasas de empleo, los finlandeses visitan cada vez más cafés y especialistas en café para encontrarse con amigos, lo que impulsa el mayor crecimiento del volumen del servicio de alimentos en 2019. Sin embargo, las ventas minoristas de café también están siendo impulsadas por el aumento en empleados que trabajan remotamente en casa o aquellos que trabajan por cuenta propia (Euromonitor, 2019).

#### **4.4. Competencia**

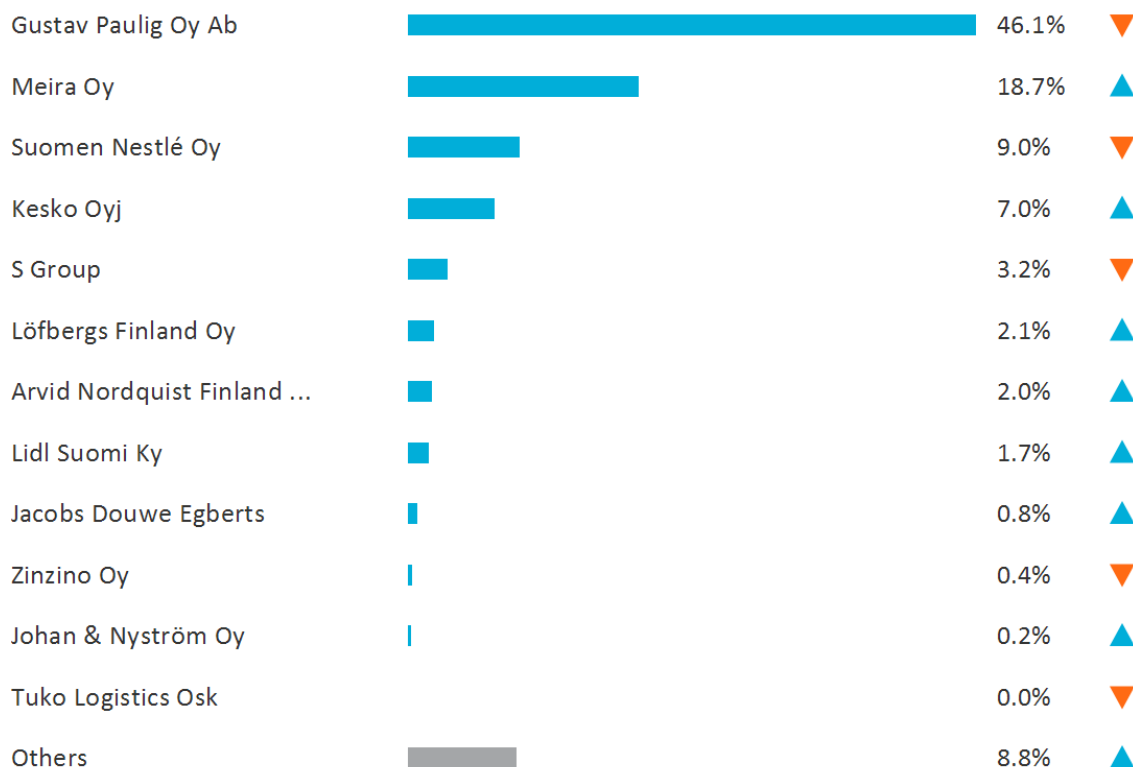
De acuerdo con Euromonitor para el año 2019 (Euromonitor, 2019), tres compañías lideraban el mercado de venta de café en Finlandia: Gustav Pulig Oy Ab, Meire Oy y Suomen Nestlé Oy, tal como se aprecia en la figura 20.



**Figura 20.** Compañías de café en Finlandia

**Company Shares of Coffee in Finland**

% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2019



Fuente: Euromonitor Internacional (Euromonitor, 2019).

Gustav Paulig es una empresa de café tradicional de Finlandia. Hace parte del grupo Paulig, junto con otras 12 compañías que tienen presencia en 13 países de Europa. Esta compañía finlandesa ofrece cafés en grano especial de diferentes partes del mundo, incluido Colombia, y otras presentaciones como el café tostado y el instantáneo (Paulig Group, s.f.).

Meira Oy es una fábrica de cafés y otras especies para el sector minorista de Helsinki. Ha tostado la quinta parte del café que consume los finlandeses. Los cafés de Meira son una mezcla de diversas calidades de cafés. Las marcas más

conocidas de los cafés con filtro son Kulta Katriina, Saludo y Segafredo. Meira es parte del grupo italiano de bebidas Massimo Zanetti (Meira, 2014).

Por su parte, Nestlé Suomen es una empresa alimentaria con una fuerte presencia en Finlandia. A lo largo de las décadas, Nestlé Finlandia se ha convertido en un jugador importante en la industria alimentaria finlandesa. En tres fábricas en Finlandia, se fabrican diversos productos, incluidos café instantáneo con su marca Nescafé y el café en cápsula Nescafé Dulce Gusto (Nestlé, s.f.).

#### 4.5. Logística de la exportación

Finlandia, de acuerdo con el Banco Mundial en 2018, ocupa el décimo puesto en el mundo en lo que refiere al desempeño logístico; con una infraestructura portuaria fortalecida que se extiende a lo largo de su costa. Las exportaciones desde Colombia hacia Finlandia llegan vía marítima al puerto ubicado en su capital Helsinki (Procolombia, 2019a). Las rutas navieras más cortas de llegada a la ciudad finesa son las que parten desde la Costa Atlántica, tal como se aprecia en la figura 21.

**Figura 21.** Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos de Colombia a Finlandia

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Helsinki	Cartagena	Rotterdam-Países Bajos	18
	Barranquilla	Cartagena-Colombia, Rotterdam-Países Bajos	22
	Santa Marta	Cartagena-Colombia, Rotterdam-Países Bajos	22
	Buenaventura	Posorja-Ecuador, Rotterdam-Países Bajos	27

Fuente: (Procolombia, 2019c).

Por su parte, las rutas aéreas son otra alternativa; los aeropuertos de Helsinki y Turku tienen capacidad logística para recibir y gestionar la mercancía. Estos aeropuertos

cuentan con conexión a las principales vías que conectan con el resto del país. Más de 5 aerolíneas facilitan el transporte desde Colombia a Finlandia:

**Figura 22.** Rutas aéreas Colombia-Finlandia

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
Avianca	New York-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Los Angeles-Estados Unidos	LU, MI, SA
	Madrid-España	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Barcelona-España	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Munich-Alemania	LU
	Londres-Reino Unido	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Lufthansa	Frankfurt-Alemania	LU
Iberia	Madrid-España	LU, MI, VI
Air France	París-Francia	LU, MA, MI, JU
KLM	Amsterdam-Países Bajos	MA
Turkish Airlines	Estambul-Turquía	MA, JU
Cargolux	Amsterdam-Países Bajos	MI

Fuente: (Procolombia, 2019c).

Algunos documentos son requeridos como parte del proceso logístico: Facturas Comerciales y Certificados de Origen (Procolombia, 2019a).

Frente a la normatividad fitosanitaria, Finlandia aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de marzo de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Es decir, que los exportadores que usen este tipo de embalajes deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca (Procolombia, 2019a).

#### 4.6. Costeo del producto para la exportación

De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros, el comportamiento del precio del café depende de variables de mercado: cotizaciones en la Bolsa de Nueva York,

prima por la calidad que se le reconoce al café colombiano y la tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar (Federación Nacional de Cafeteros, 2018). Sin embargo, para conocer lo competitivo que puede llegar a ser el café verde exportado por Inspira Coffee a Finlandia, se hace un análisis de costos de la cadena de distribución internacional.

Para el análisis de la información, se tendrá en cuenta los Incoterms 2020, que son los términos bajos los cuales se llevan a cabo las negociaciones (Procolombia, 2020). En el caso específico de Inspira, se realizará bajo términos FCA (Free Carrier), que consiste en que el vendedor asume todos los costos y los riesgos hasta que las mercancías se entregan a bordo del barco.

Para el cálculo del costo se tuvo en cuenta el valor de la mercancía por libra, facilitada por la empresa de \$4,5USD (el valor más alto) y una TRM de \$4000. Además, se toma como referencia la exportación de una estiba o pallet con 30 sacos vía marítima.

**Tabla 13.** Costeo de exportación de la mercancía vía marítima

	<b>COSTEO</b>	<b>COP</b>	<b>USD</b>
	Valor mercancía	\$ 83.160.000	\$ 20.790
<i>EXW</i>	Saco de fique	\$ 75.000	\$ 19
	Marcado y Etiquetado por saco	\$ -	\$ -
	<b>TOTAL EXW</b>	<b>\$ 83.235.000</b>	<b>\$ 20.809</b>
	Coordinación Logística	\$ 100.000	\$ 189
	Transporte Interno en destino	\$ 2.118.800	\$ 189
<i>FCA</i>	Seguro Interno	\$ -	\$ -
	Operación Portuaria	\$ 55.000	\$ 14
	Documentos Expo	\$ 50.000	\$ 14
	<b>TOTAL FCA</b>	<b>\$ 85.558.800</b>	<b>\$ 20.998</b>
<i>CPT</i>	Transporte Internacional + Seguro	\$ 7.817.560	\$ 1.954
	<b>TOTAL CPT</b>	<b>\$ 93.376.360</b>	<b>\$ 22.952</b>
<i>CIP</i>	Seguro internacional	\$ -	\$ -
	<b>TOTAL CIP</b>	<b>\$ 93.376.360</b>	<b>\$ 22.952</b>
	Arancel (0%)	\$ -	\$ -
	IVA (14%)	\$ 4.668.818	\$ 1.167
<i>DDP</i>	Transporte Interno en Destino	\$ -	\$ 195
	Seguro interno destino	\$ -	\$ 161
	<b>TOTAL DDP</b>	<b>\$ 106.449.050</b>	<b>\$ 26.612</b>

Fuente: DHL Cargo Global Forwarding (DHL International, 2020).

De acuerdo con la tabla 13, el costo logístico de una estiba o pallet con 30 sacos puesta en puerto de Helsinki es de \$26.612USD, es decir, que cada saco<sup>4</sup> de café puesto en Finlandia tiene un costo de \$887USD. Teniendo en cuenta los valores anteriores, el incremento en costo por la logística y transporte de un saco de café producido en Colombia exportado a Helsinki es de \$194USD.

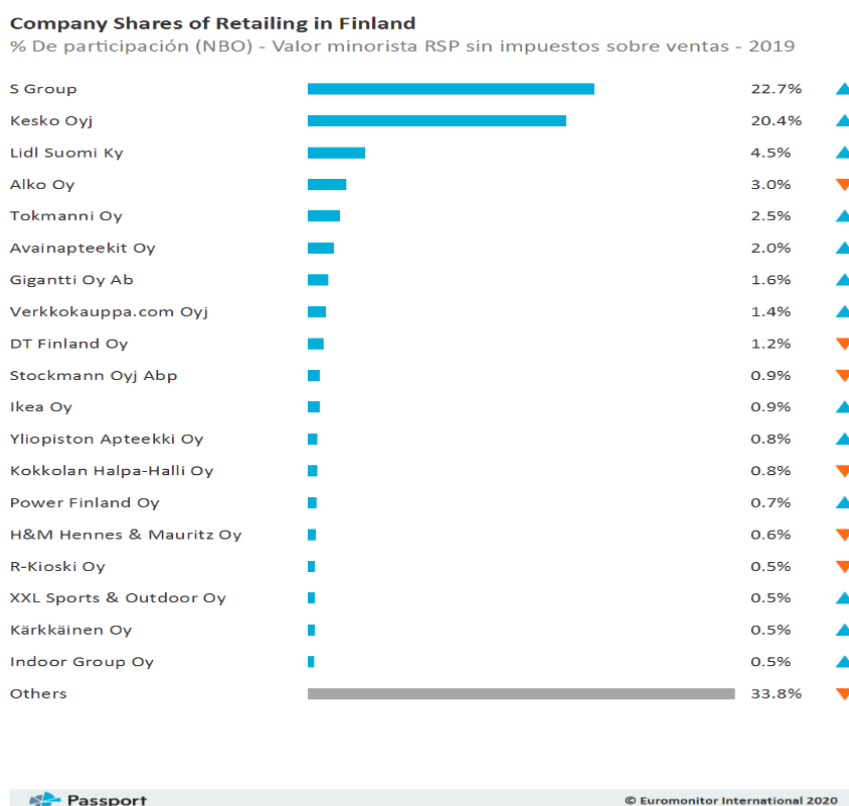
<sup>4</sup> Saco de 70Kg o 154lb.

#### 4.7. Canales de distribución y comercialización

Como se indicó en el numeral 3.2.8, los canales más indicados para ingresar al mercado finlandés son los hipermercados y supermercados, los cuales podrían ser las primeras plataformas de venta, con los que posiblemente se pueda buscar los mayores volúmenes con negociaciones.

De acuerdo con Euromonitor, la industria del *retail* en Finlandia está centrada en dos grupos: S Group con más 8.400 millones de euros en ventas y el K Group o Kesko, con más 7.600 millones de euros. Para el 2019, ambos grupos tienen la mayor participación en el mercado; el primero con 22,7% y el segundo con 20,4%. El tercer jugador más grande en el sector de comestibles finlandés es Lidl con un 4,5% de participación y 1700 millones de euros en ventas (ver figura 23) (Euromonitor, 2020).

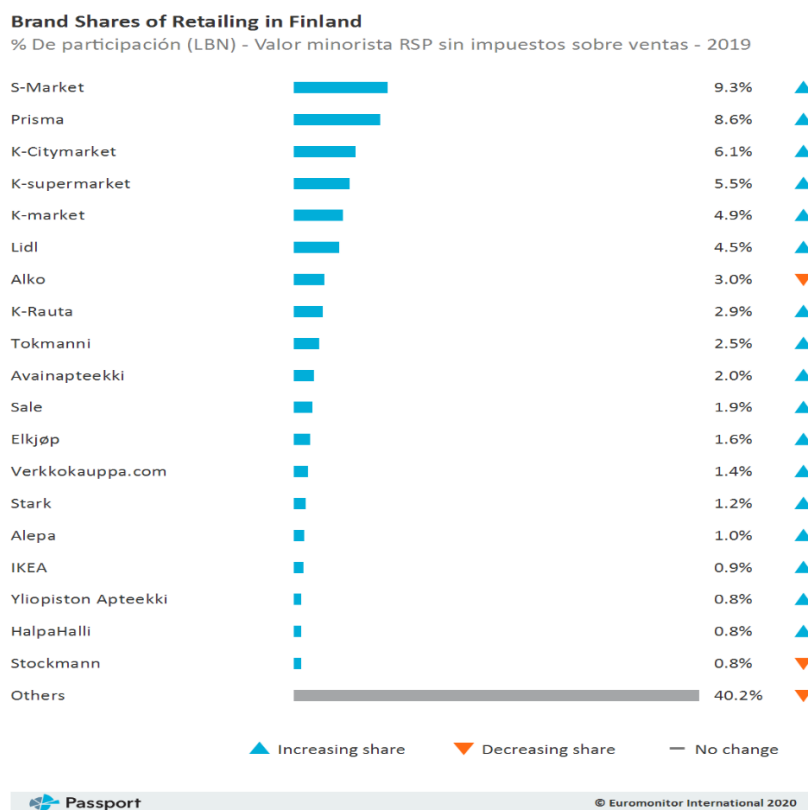
**Figura 23. Retail en Finlandia**



Fuente: (Euromonitor, 2020).

Así mismo, las principales tiendas de supermercados e hipermercados que se encuentran en Finlandia son: S-Market, Prisma, K-Citymarket, K-supermarket, K-market, Lidi, entre otros (ver figura 24) (Euromonitor, 2020).

**Figura 24.** Supermercados e hipermercados en Finlandia

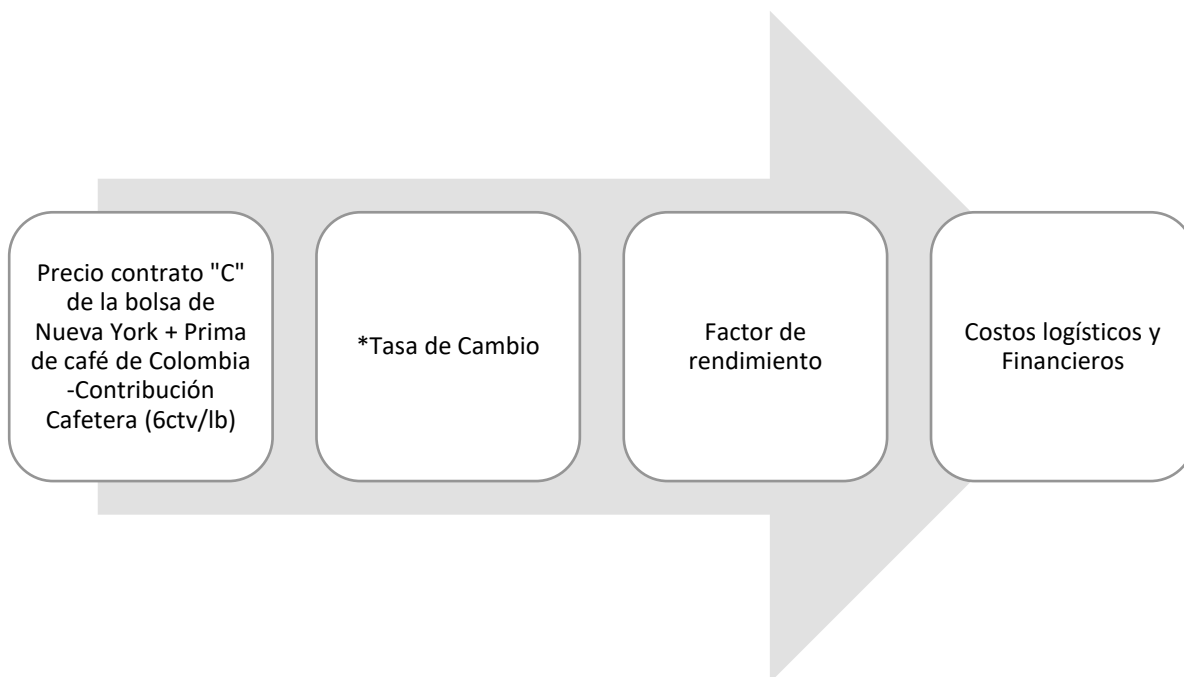


Fuente: (Euromonitor, 2020).

#### 4.8. Aproximación a la estrategia de precio

Tal como se mencionó anteriormente, el comportamiento del precio del café depende de variables de mercado: cotizaciones en la Bolsa de Nueva York, prima por la calidad que se le reconoce al café colombiano y la tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar (Federación Nacional de Cafeteros, 2018). En la figura 25 se muestra cómo se estima el precio del café:

**Figura 25.** Construcción propia con información de Federación Nacional de Cafeteros



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros, 2018).

Otras variables pueden darle más o menor valor, como la certificación Rainforest<sup>5</sup>.

De acuerdo con el Centro de Promoción de Importaciones (CBI), los precios de exportación del café verde solo representan alrededor del 5-25% de los precios del mercado final, dependiendo de la calidad del café, el tamaño del lote y la relación del proveedor con el comprador (CBI, 2015).

A continuación se muestran los rangos de precios para el mercado finlandés del café (CBI, 2015):

Gama alta: 40 € - 43,32 € por kg (envase de 250 gramos).

Gama media: 14,87 € por kg (envase de 400 gramos); € 13,76 por kg (embalaje de 450 gramos).

---

<sup>5</sup> Certificación Rainforest: indica que una finca, bosque o empresa turística han sido auditados para comprobar que cumplen normas de sostenibilidad ambiental, social y económica.



#### **4.9. Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción**

La transformación digital que experimenta el mundo permite un mayor acercamiento, pese a las distancias, es por esto que, para fortalecer lazos de comunicación con empresas de otros países y potenciar el mercado dentro y fuera del país, tener una página web es ahora una herramienta necesaria para cualquier empresa.

Woorank es una aplicación web que permite generar información de cada sitio web, en los que incluyen datos significativos sobre su estado, así como una lista de consejos y recomendaciones a implementar con tal de optimizar la presencia online de dichos sitios (Woorank, s.f.). Para el caso de Inspira Group, la empresa cuenta con su sitio web [www.colombianspecialtycoffee.com](http://www.colombianspecialtycoffee.com), que de acuerdo con Woorank tiene una calificación de 46 sobre 100, es decir, que la página aún tiene oportunidades de mejorar la plataforma, de manera que se pueda fortalecer la estrategia de marketing de la empresa (Woorank, 2020).

Otras formas para introducir la estrategia de comunicación y promoción de la marca en el mercado objetivo pueden ser: ingresar a través de las grandes superficies de Finlandia; las ferias, seminarios u otros eventos que congrega a los diversos actores que compone el mercado del café y, son escenarios, porque apoyan la divulgación de la marca al interior del país. Algunos de los eventos planteados en Finlandia sobre el café son:

En Finlandia:

- Nombre: Helsinki Coffee Festival
- Fecha: Abril 17 al 19 de 2020
- Localización: Helsinki, Finlandia
- Detalle: El festival Helsinki Coffee es el lugar perfecto para mezclarse con profesionales de la industria del café y con otros amantes del café.
- Enlace: <https://helsinkicoffeefestival.com/en/home/>

- Nombre: Fastfood & Café & Ravintola Tampere
- Fecha: Octubre 7 y 8 de 2020
- Localización: Tampere, Finlandia
- Detalle: “El entorno se ha creado teniendo en cuenta a aquellos que esperan un poco más de un evento: experimentar, probar y ver de qué se trata la industria en este momento. Inspírese, encuentre nuevos socios y establezca contactos con los expertos y las mejores mentes de la industria. En el foco están las preguntas de sostenibilidad y las discusiones que provocan reflexión sobre el crecimiento y el desarrollo empresarial” (Ravintola, s.f., p.1)
- Enlace: <https://www.fastfoodravintolatampere.fi/>

En Colombia:

- Nombre: Cafés de Colombia Expo
  - Fecha: Septiembre 30 – Octubre 03 2020
  - Localización: Bogotá - Colombia
  - Detalle: Es la feria de cafés especiales más importante de Colombia y de América Latina. Es el evento que integra toda la cadena de valor del café y ofrece un escenario para exponer y dar a conocer las tendencias e innovaciones del mercado a nivel nacional e internacional.
  - Enlace: <https://cafesdecolombiaexpo.com/>
- 
- Nombre: Macrorrueda 80
  - Fecha: Marzo 16-18 2020 (se llevó a cabo de manera virtual)
  - Localización: Medellín - Colombia
  - Detalle: La Macrorrueda es una de las acciones comerciales más importantes de ProColombia, que hace parte de la estrategia de aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, diversificación de mercados y de promoción de la oferta exportable de las empresas colombianas. La oferta con potencial de internacionalización hace parte de las cadenas productivas de Agroalimentos, Metalmecánica, Químicos, Industrias 4.0 y Sistema Moda.

- Enlace:  
<https://www.macrorruedasprocolombia.co/macrorrueda80/index.php?tu=expo&ci=1>

Otros contactos:

- Nombre: Exposición de cafés especiales - Portland 2020
- Fecha: Abril 23 al 26 de 2020
- Localización: Portland, OR, USA
- Detalle: Principal evento anual de la asociación de café especial. “Si planea asistir y ha estado pensando en unirse al SCA como miembro, ¡ahora es el momento de unirse! Los miembros reciben descuentos en los precios de las insignias de Expo, los talleres de Expo y los cursos del programa de habilidades SCA, y más” (Coffeeexpo.org, s.f., p. 1).
- Enlace: <https://coffeeexpo.org/>

Es importante también como estrategia de promoción, apoyarse de los recientes programas que el gobierno colombiano viene desarrollando a través del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Dentro del programa global de “Colombia Exporta Más”, se han generado iniciativas lideradas por Procolombia como “Fábricas de Internacionalización”, para llegar a mercados externos de manera sostenible y estructurada, o el programa “Colombia a un Click”, que junto con el Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, busca generar fortalezas de e-commerce para incrementar las ventas online de las empresas.

## 5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

### 5.1 Objetivos

- Analizar el contexto actual de la pyme Inspira Group S.A.S, mediante el diagnóstico de sus procesos administrativos, productivos y logísticos con potencial de internacionalización.
- Identificar potenciales mercados para la exportación de Café Verde Especial, con el fin de segmentar el mercado de exportación.
- Analizar el Café Verde Especial en el mercado seleccionado, mediante el análisis de la logística y competencia del producto en dicho mercado.
- Diseñar Plan exportador de Café Verde Especial para la empresa Inspira Group S.A.

### 5.2. Matriz DOFA y estrategias

Para desarrollar el Plan de Exportación con base a los objetivos planteados, se elabora una matriz DOFA de la empresa Inspira Group:

**Tabla 14.** Matriz DOFA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Experiencia previa de exportaciones</li><li>- Conocimiento sobre café especial</li><li>- Comercialización sostenible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de claridad en la estrategia de internacionalización</li><li>- Poca promoción y divulgación de la marca</li><li>- Falta claridad en la definición de productos</li></ul>

- Disponibilidad de personal para trabajar directamente en el proceso de internacionalización de la compañía
- Página Web disponible en Inglés y Español

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto consumo de café per cápita</li> <li>- Acuerdo comercial entre Colombia y UE, incluida Finlandia</li> <li>- Apoyo de la Cámara de Comercio con Antioquia Exporta más con el apoyo de la universidad EAFIT</li> <li>- Apertura de mercado en un país con economía más sólida que la local</li> <li>- Fortalecimiento y desarrollo de otros canales (Instagram) para la promoción y venta de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de cambio que puede impactar en el costo de venta para exportación</li> <li>- Cambio Climático</li> <li>- Llegada del producto desde otros países a menor costo (Brasil, Vietnam)</li> <li>- Cambio de políticas internacionales que puedan afectar los tratados de libre comercio previamente pactados</li> <li>- Altos costos de transporte</li> <li>- Alta presencia de competidores a nivel local y de potencial mercado</li> <li>- Covid-19</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A partir de lo identificado en la matriz DOFA, se proponen algunas acciones que fortalecerían el proceso de exportación:

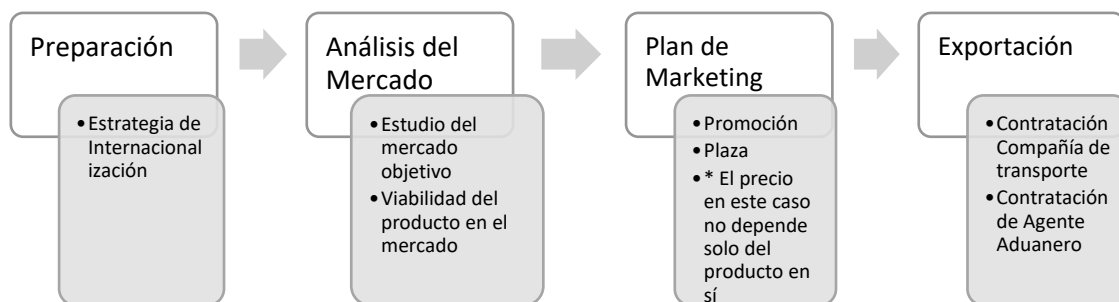
- Concibiendo que Inspira Group ha realizado exportaciones a la Unión Europea, a países como Italia y Francia; utilizar dicha experiencia y lo planteado en el presente trabajo para establecer una estrategia de internacionalización, que les permita tener los lineamientos claros para la llegada a nuevos mercados, pero, sobre todo, para mantener dicha incursión.
- Con la idea de focalizar los esfuerzos, al momento de incursionar a un nuevo mercado, es necesario tener claridad sobre el producto a comercializar y establecer el segmento de cliente/consumidor al que se quiera llegar.

- Apalancarse mediante las herramientas de comunicación existentes, en especial redes sociales, para posicionar la marca dentro y fuera del país. Lo anterior permitirá fortalecer la estrategia de comunicación de la compañía.
- Teniendo en cuenta las fluctuaciones de las tasas de cambio, es importante que al realizar las negociaciones se busque pactar tasas de cambio fijas, ya sea con el cliente directo o con entidades bancarias en caso de requerir apalancamiento financiero.
- Las políticas de comercio exterior han permanecido estables durante los últimos años entre Colombia y la Unión Europea, sin embargo, es importante un monitoreo permanente de los cambios que se puedan presentar, ya que esta es una variable que la compañía no puede controlar y puede tener afectaciones en las futuras negociaciones.

### 5.3. Plan de acción del plan exportador

Teniendo en cuenta la información revisada previamente sobre el mercado objetivo y, en aras de introducir el café especial en dicho mercado, a continuación se establece una guía que permita posteriormente definir el Plan de acción del plan exportador:

**Figura 26.** Hoja de ruta para acceder a Finlandia



Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 5.4. Cronograma de actividades para el plan exportador

En aras de establecer un cronograma en cual se desarrollará el Plan exportador, se realiza el siguiente esquema que permite ver las diversas actividades a realizar. Para ello se tuvieron en cuenta las actividades más relevantes en relación con el estado actual de la empresa y adónde se quiere llegar:

**Tabla 15.** Cronograma plan exportador

ACTIVIDAD	TAREA	Mes						
		1	2	3	4	5	6	7
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	Comunicar el Plan de exportación a Junta Directiva							
	Elaborar Estrategia de internacionalización							
	Incluir Plan en la estrategia de la empresa							
	Alinear al responsable de las exportaciones sobre el Plan							
PREPARACIÓN PARA EXPORTAR	Identificar y revisar capacidad de producción de las fincas							
	Evaluar fuentes de financiación							
	Seguimiento y control a las barreras No arancelarias							
	Aplicar los ajustes organizacionales requeridos para la exportación al nuevo mercado							
DESARROLLO DE PLAN DE MARKETING	Indagar sobre el consumidor finlandés							
	Evaluar optimización de costos de Logística y transporte							





con un crecimiento particular en el consumo de café especial, que es el café que Inspira Group quiere llevar a dicho país, sino también por el pago de cero aranceles, que lo hace tener una ventaja competitiva para llegar a Finlandia.

Por su parte, dos grandes retos enfrenta el ingreso del café de la empresa a este país: costos de logística y transporte y, por otro lado, la penetración en el mercado finlandés. El primero, pese a la buena infraestructura logística de ambos países, los costos son particularmente altos por la larga distancia que hay de Colombia a Finlandia. El segundo, dado que Finlandia tiene compañías de venta de café fuertemente posicionadas, lo cual suscita tener una estrategia sólida de mercadeo.

## **6 Lecciones aprendidas**

### **6.1 Desde la óptica del mercado**

Entendiendo que la única constante en los mercados es el cambio, donde a su vez los actores de los mercados son dinámicos y volátiles, y además en el caso del café el precio no es una herramienta de competencia, por ser este un producto denominado *commodity*, Inspira Group tiene una ventaja competitiva al ingresar no solo con café especial al mercado con mayor consumo de café per cápita en el mundo, sino también al llevar este producto de forma sostenible, especialmente en el ámbito social, lo cual es ampliamente apreciado por el consumidor europeo.

Hay que resaltar la visión del equipo de Inspira Group, frente a no elegir un nuevo mercado de forma tradicional y de forma conservadora, como se espera se elija en un Plan exportador, con cifras, sino que en este caso, se tuvo en cuenta además las tendencias del consumidor; permitiendo de esta forma, que la empresa pueda llegar con un café diferenciado, con valor agregado adonde pocos se atreven.

## **6.2 Desde la óptica de la organización**

Como se mencionó antes, pese a ser una empresa con pocos años en el mercado, se resalta el conocimiento en exportaciones previas. Sin duda, muestra el proceso de aprendizaje y experiencia del equipo. Con un enfoque altamente social, Inspira es precisamente eso: inspiración para otras comercializadoras que procuran el cuidado del caficultor, y se preocupan en fomentar la siembra de café en la región. Aunque no tienen una estrategia corporativa ni de internacionalización restringida a un tipo particular de mercado -lo que les facilitaría la definición de mejores tácticas para incursionar en nuevos nichos de mercado-, es evidente el esfuerzo de poder llevar a otros países, no un producto normal o *commodity*, sino un café realmente especial con valor agregado para el consumidor final.

Se puede considerar particularmente que Inspira es una muestra de que no se requieren grandes infraestructuras para lograr objetivos de exportación; con una estructura organizacional clara (roles definidos), con ganas y buenos lineamientos ha llegado al otro lado del mundo.

Como empresa, Inspira Group entiende la relevancia de crecer, pero crecer con sentido. Tiene muchas ideas en desarrollo y esfuerzos encaminados en diferentes direcciones. Sin duda este Plan exportador logrará apoyar, materializar y enfocar uno de esos objetivos.

## **6.3 Desde la óptica de la intervención**

En el desarrollo del presente Plan exportador se presentaron varios retos desde mi óptica personal. En primera medida, la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría, a la par de la realización de este trabajo, entendiendo que al tener las herramientas era imperativo poder lograr este entregable, que fuese útil y aplicable para la empresa.

Por otro lado, aunque en principio no lograba entender el enfoque real que la empresa quería darle a este plan, ya que se salía de algunos lineamientos iniciales que acarreaban revisiones adicionales, entendí que más allá del deber ser, en los negocios y más con experiencia previa, existe eso que llamamos “decisiones intuitivas”, que en muchas ocasiones permite a las empresas crear y llegar más allá de sus límites. Por supuesto, otras veces no tenemos visiones tan claras, pero al final los datos cuantitativos y cualitativos coincidieron con la intuición de la empresa.

Finalmente, se logró establecer un Plan exportador, esperando que sea de provecho para la empresa y que, en conjunto con la Universidad EAFIT y las entidades de apoyo que acompañan estos planes exportadores, se procure el desarrollo del mismo.

## Referencias

Alpízar, M. (2017). *Mapeo General de FinalIndia*. Recuperado el 6 de noviembre de 2019 de [http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mapeo General de Finlandia VF LOGUISTICA.pdf](http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mapeo%20General%20de%20Finlandia%20VF%20LOGUISTICA.pdf)

ANIF (2018). *Antioquia avanza firme en el fortalecimiento de su base empresarial*. Recuperado el 23 de febrero de 2020 de <http://www.anif.co/Biblioteca/politica-fiscal/antioquia-avanza-firme-en-el-fortalecimiento-de-su-base-empresarial>

Banco Mundial (2018). *Índice de Gini*. Recuperado el 30 de septiembre de 2019 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?view=map>

Banco Mundial (2019a). *Agilidad para hacer negocios en Corea, República de Corea*. Recuperado el 28 de septiembre de 2019 de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/korea>

Banco Mundial (2019b). *PIB per cápita (US\$ a precios constantes de 2010)*. Recuperado el 12 de octubre de 2019 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD?end=2018&locations=FI-KR-CN&start=1960&view=chart>

BBC (2018a). *Corea del Sur: el lado oscuro de uno de los países más prósperos de las últimas décadas*. Recuperado el 12 de octubre de 2019 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44874358>

BBC (2018b). *Finlandia: cómo la igualdad de oportunidades para ricos y pobres ayudó a que el país nórdico se convirtiera en referencia mundial en educación*. Recuperado el 22 de febrero de 2020 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-45582530>

BBC (2019). *Por qué en Finlandia renunció todo el gobierno*. Recuperado el 22 de febrero de 2020 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-47497301>

BBC (2020). *Coronavirus: el colapso en la economía china por el coronavirus (y*

*por qué es una “gran amenaza” para el mundo*). Recuperado el 10 de marzo de 2020 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51916056>

Buencafe (2018). *¿Por qué el café de Colombia es reconocido mundialmente en términos de calidad?* Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <https://www.buencafe.com/blogs/el-cafe-de-colombia/>

Cámara de Comercio de Medellín (s.f.). *Antioquia exporta más*. Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/programas-para-el-fortalecimiento-de-tu-empresa/acceso-mercados/antioquia-exporta-mas>

CBI (2015). *Exporting coffee to Finland*. Recuperado el 13 de marzo de 2020 de <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/finland/>

CIA (2019). *Finlandia*. Recuperado el 14 de marzo de 2020 de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/fi.html>

Coffee, I. (2019). *Inspira Coffee*. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <https://inspiracoffee.com/>

DANE (2019). *Exportaciones*. Recuperado el 10 de octubre de 2019 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Datos Macro (2015). *Finlandia - Gasto público Educación*. Finlandia dedicó el 12,46%25 de su gasto público total a educación. Recuperado el 12 de marzo de 2020 de <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/finlandia#:~:text=E%20n%202015%2C%20Finlandia%20dedic%C3%B3%20el,ha%20ido%20increme%20ntando%20en%20los>

Datos Macro (2018). *Finlandia - Población*. Recuperado el 12 de marzo de 2020 de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/finlandia>

Datos Macro (2019). *Finlandia - Salario Medio*. Recuperado el 12 de marzo de

2020 de <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/finlandia>

Datos Macro (2020). *Desempleo de Finlandia*. Recuperado el 13 de marzo de 2020 de <https://datosmacro.expansion.com/paro/finlandia>

Datos Mundial (2019). *Corrupción en comparación global*. Recuperado el 13 de marzo de 2020 de <https://www.datosmundial.com/corrupcion.php>

DHL Cargo Global Forwarding (2020) *DHL*. Recuperado el 13 de marzo de 2020 de <https://www.dhl.com/co-es/home/obtenga-una-cotizacion.html>

DIAN (2005). *Consulta por estructura arancelaria*. Recuperado el 13 de marzo de 2020 de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces#>

Dinero (2015). *El plan B de Finlandia contra la recesión*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://www.dinero.com/economia/articulo/reformas-laborales-finlandia-2015/214060>

Dinero (2017). *¿De dónde viene el café colombiano?* Recuperado el 25 de febrero de 2020 de <https://www.dinero.com/economia/multimedia/historia-del-cafe-colombiano/255019>

El Nuevo Siglo (2017). *Estas son las regiones que más exportan*. Recuperado el 24 de febrero de 2020 de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2017-estas-son-las-regiones-que-mas-exportan>

El Tiempo (2019). *¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?* Recuperado el 24 de febrero de 2020 de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>

Embajada de Colombia (2019). *Instrumentos y Acuerdos Suscritos Colombia - China*. Recuperado el 16 de marzo de 2020 de [https://china.embajada.gov.co/colombia/instrumentos\\_acuerdos](https://china.embajada.gov.co/colombia/instrumentos_acuerdos)

- Euromonitor (2019). *COFFEE IN FINLAND* Recuperado el 18 de marzo de 2020 de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- Euromonitor (2020). *Retailing in Finland* (Issue March). Recuperado el 18 de marzo de 2020 de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- European Commission (n.d.). *Mi exportación de Colombia a Finlandia*. Recuperado el 20 de marzo de 2020 de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0901110000&partner=CO&reporter=FI&tab=4>
- Federación Nacional de Cafeteros (2016). *Resolución 02 de 2016*. Recuperado el 15 de octubre de 2020 <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/11/6.-Normas-de-calidad-para-café-verde-en-almendra-para-exportación-Resolución-2-2016.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros (2018). *¿Cómo se conforma el precio del café?* Recuperado el 22 de marzo de 2020 de <https://federaciondecafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/>
- Fintech (2019). *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- FNC (s.f.-a). *Descubra la magia detrás del Café de Colombia*. Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <https://www.cafedecolombia.com/particulares/>
- FNC (s.f.-b). *Quiénes Somos*. Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <https://federaciondecafeteros.org/wp/federacion/>
- Helsinki (2015). *Guía país Finlandia*. Recuperado el 14 de febrero de 2020 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015425148.html?idPais=FI

Hofstede-insights (s.f.-a). *COMPARE COUNTRIES*. Recuperado el 12 de enero de 2020 de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Hofstede-insights (s.f.-b). *COUNTRY COMPARISON- China-Filand-South Korea*. Recuperado el 12 de enero de 2020 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,finland,south-korea/>

ICEX (2017). *La economía finlandesa recupera el paso*. Recuperado el 03 de diciembre de 2019 de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2017770969.html#>

Indexmundi (2018). *Indice de Gini*. Recuperado el 30 de noviembre de 2020 de <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/SI.POV.GINI>

Inspira Group (2019). *INSPIRA SPECIALTY COFFEE* (p. 27).

International Trade Center (2019a). *Aranceles aduaneros*. Recuperado el 19 de enero de 2020 de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=156&partner=170&product=0901110000&level=8>

International Trade Center (2019b). *Market Access Conditions*. Recuperado el 20 de enero de 2020 de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=246&partner=170&product=0901110000&level=8>

Knoema (2018). *Finlandia - Índice GINI*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://knoema.es/atlas/Finlandia/topics/Pobreza/Desigualdad-del-ingreso/Índice-GINI>

Lavanguardia (2016). Recuperado el 30 de Noviembre de 2019 de <https://www.lavanguardia.com/vida/20160229/40101490040/finlandia-crecio-un-0-4-en-2015-tras-tres-anos-seguidos-en-recesion.html>



Marsh (2019). *Mapa de Riesgo Político*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://www.marsh.com/uy/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>

Meira (2014). *Meira.fi*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://meira.fi/fi>

Mincomercio (s.f.-a). *Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú*. Recuperado el 3 de abril de 2020 de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea>

Mincomercio (s.f.-b). *Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea*. Recuperado el 3 de abril de 2020 de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/corea>

Mundial, B. (2017). *Índice de Gini | Data*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?end=2017&start=2017&type=shaded&view=map&year=2017>

Nestlé (s.f.) *Nestlé.fi*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://www.nestle.fi/>

OECD (2020). *Population with tertiary education*. Recuperado el 5 de abril de 2020 de <https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm#indicator-chart>

Passport (2019a). *Coffee in China*. Recuperado el 25 de febrero de 2020 de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

Passport (2019b). *Coffee in Finland*. Recuperado el 25 de febrero de 2020 de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

Passport (2019c). *Coffee in South Korea*. Recuperado el 25 de febrero de 2020 de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

Paulig (s.f.). *Paulig.fi*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://www.paulig.fi/>

Portafolio (2018). *Siete de cada diez colombianos toma café al desayuno*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019 de <https://www.portafolio.co/tendencias/siete-de-cada-diez-colombianos-toma->

cafe-al-desayuno-515912

Portafolio (2020). *Exportaciones colombianas cayeron 5,7% en 2019*. Recuperado el 24 de enero de 2020 de <https://www.portafolio.co/economia/exportaciones-colombianas-en-2019-537762>

Procolombia (2015). *Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo*. Recuperado el 1 de diciembre de 2019 de <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>

Procolombia (2019a). Exportaciones Colombianas. *Perfil Logístico de Finlandia*. Recuperado el 14 de febrero de 2020 de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Procolombia (2019b). *Guía Práctica para la exportación de café*. Recuperado el 14 de febrero de 2020 de [https://procolombia.co/sites/default/files/exportacion\\_de\\_cafe.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/exportacion_de_cafe.pdf)

Procolombia (2019c). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA FINLANDIA*. Recuperado el 20 de febrero de 2020 de <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-finlandia>

Procolombia (2020). *Herramientas y servicios para el exportador*. Recuperado el 4 de abril de 2020 de <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>

Ravintola, F. & C. &. (n.d.). Recuperado el 10 de Marzo de 2020 de <https://www.fastfoodravintolatampere.fi/>

Santandertrade (2018). *FINLANDIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/finlandia/llegar-al-consumidor>

Santandertrade (2019a). *ANALIZAR MERCADO DE DIVISAS*. Recuperado el 30 de noviembre de 2019 de <https://santandertrade.com/es/portal/analisis-de->

divisas

Santandertrade (2019b). *CHINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Recuperado el 29 de noviembre de 2019 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia>

Santandertrade (2019c). *Política y economía Corea del Sur - Santandertrade.com*. Recuperado el 30 de noviembre de 2019 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/corea-del-sur/politica-y-economia>

Trade Map (2019a). *Condiciones de acceso a los mercados*. Recuperado el 22 de febrero de 2020 de <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=246&partner=170&product=090111&level=6>

Trade Map (2019b). *Potencial de exportación*. Recuperado el 20 de enero de 2020 de <https://exportpotential.intracen.org/es/markets/geo-map?whatMarker=k&what=090111&fromMarker=w&exporter=w&toMarker=j>

Trade Map (2019c). *Trade Map*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C090111%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C1%7C%7C2%7C1%7C1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C090111%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C1%7C%7C2%7C1%7C1)  
1

Woorank (s.f.). *Entonces, ¿qué es WooRank?* Recuperado el 1 de abril de 2020 de <https://www.woorank.com/es/p/about>

Woorank (2020). *colombianspecialtycoffee.com*. Recuperado el 1 de abril de 2020 de <https://www.woorank.com/es/www/colombianspecialtycoffee.com>

## **Anexos**

Anexo 1. Lista de desgravación arancelaria de bienes agrícolas con la UE